

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE “ALIMENTOS A SU SALUD  
S.A.S”, INDUSTRIA MANUFACTURERA ESPECIALIZADA EN LA  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA LA CIUDAD DE CALI**

**JORGE LUIS BADILLO ABREO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE “ALIMENTOS A SU SALUD  
S.A.S”, INDUSTRIA MANUFACTURERA ESPECIALIZADA EN LA  
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA LA CIUDAD DE CALI**

**JORGE LUIS BADILLO ABREO**

**Proyecto de emprendimiento para optar por el título de Ingeniero Industrial**

**Director  
CHRISTIAN GEOVANNI BURBANO CASTRO  
Profesional en Marketing – Especialista en Administración**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**Nota de aceptación**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.**

**LUIS MIGUEL PERAFAN MAZORRA**

**Jurado**

**ALEJANDRO SILVA PERDOMO**

**Jurado**

**Santiago de Cali, 26 de Mayo de 2015**

Dedico este trabajo de grado a mi padre quien con su gran conocimiento y sabiduría dada por Dios, me brindo esta gran idea de negocio con mucha viabilidad y visión para un futuro más próspero.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por disponer todo lo necesario para culminar con éxito esta etapa de formación y esfuerzo.

A mi esposa y mi hija por esperar mi regreso cada noche de la universidad y por apoyarme en todo momento sin cesar hasta la culminación esta etapa de formación profesional.

A mis padres y suegro que me brindaron su ayuda en los momentos más cruciales de esta etapa.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	17
INTRODUCCIÓN	18
1. TITULO DEL PROYECTO	19
2. CONCEPTO DE NEGOCIO (PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA) Y OPORTUNIDAD	19
3. OBJETIVOS	22
3.1. OBJETIVO GENERAL	22
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
4. RESUMEN EJECUTIVO	23
4.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO	23
4.2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR	24
4.3. POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS	24
4.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR	25
4.5. INVERSIONES REQUERIDAS	25
4.6. CIFRAS GENERALES DE VENTAS PROYECTADAS Y RENTABILIDAD	25
4.7. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	26
5. MÓDULO MERCADEO	27
5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.	27
5.1.1. Análisis del Sector	27

5.1.2.	Análisis del Mercado	37
5.1.3.	Análisis del Consumidor/comprador	49
5.1.4.	Análisis de la competencia	68
5.2.	ESTRATEGIA DE MERCADEO	76
5.2.1.	Concepto de producto o servicio	76
5.2.2.	Modelo de Negocio	78
5.2.3.	Marketing Mix	79
5.2.4.	Presupuesto de Marketing	94
5.2.5.	Proyección de ventas	95
6.	MÓDULO ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO	101
6.1.	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	101
6.2.	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y ENTREGA DEL PRODUCTO	102
6.3.	LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.	113
6.4.	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	116
6.4.1.	Materias primas	116
6.4.2.	Tecnología requerida para producción	117
6.4.3.	Utensilios	122
6.4.4.	Equipos para la distribución y logística	125
6.4.5.	Equipos para administración	126
6.4.6.	Capacidad de producción	126
6.5.	PRESUPUESTO Y PLAN DE PRODUCCIÓN	133
6.5.1.	Presupuesto de inversión inicial para producción	133
6.5.2.	Plan de producción	133
6.5.3.	Plan de compras	135
6.6.	CONTROL DE CALIDAD	140
7.	MÓDULO ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL	143
7.1.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	143
7.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA	144

7.3.	ANÁLISIS D.O.F.A	144
7.4.	GRUPO EMPRENDEDOR	147
7.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	147
7.6.	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y NÓMINA	149
7.7.	ORGANISMOS DE APOYO PARA FORTALECER LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	150
7.8.	CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES	152
7.8.1.	Tipo de sociedad	152
7.8.2.	Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos	153
7.8.3.	Gastos de constitución	154
8.	MÓDULO ANÁLISIS FINANCIERO	157
8.1.	PRINCIPALES SUPUESTOS	157
8.2.	CAPITAL DE TRABAJO	158
8.3.	FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS:	159
8.3.1.	Flujo de caja.	159
8.3.2.	Balance general.	160
8.3.3.	Estados de resultados.	161
8.3.4.	Presupuestos (costos)	162
8.3.5.	Proyecciones de Venta	162
8.3.6.	Evaluación del proyecto	163
8.3.7.	Análisis de riesgo	163
9.	MÓDULO ANÁLISIS DE IMPACTOS	165
9.1.	IMPACTO DE LA INNOVACIÓN PRESENTADA	165
9.2.	IMPACTO ECONÓMICO	165
9.3.	IMPACTO SOCIAL	165
10.	CONCLUSIONES	166



BIBLIOGRAFIA	167
ANEXOS	175

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Evolución de la industria – Producción real (Variación %)	29
Tabla 2. Matriz de evolución de las cinco fuerzas del sector de alimentos cárnicos	36
Tabla 3. Calculo de la tasa promedio de crecimiento de la población entre 2005 y 2014	40
Tabla 4. Variables de consumo del mercado potencial del segmento secundario	45
Tabla 5. Valorización del mercado potencial del segmento secundario	45
Tabla 6. Estimación de cantidad de restaurantes por comunas	46
Tabla 7. Variables de consumo del mercado potencial del segmento primario	47
Tabla 8. Valorización del mercado potencial del segmento primario	47
Tabla 9. Ciclo estimado de ventas	49
Tabla 10. Preferencias sobre la chuleta de pollo o de cerdo apanada	51
Tabla 11. Frecuencia de compra de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas	52
Tabla 12. Precio frecuente compra	53
Tabla 13. Cantidad al momento de comprar	54
Tabla 14. Preferencias del lugar al momento de comprar	55
Tabla 15. Preferencias al momento de la compra	56
Tabla 16. Intención de compra	57
Tabla 17. Cantidad de restaurantes que prefieren preparar o tercerizar	60
Tabla 18. Frecuencia compra o preparación	61
Tabla 19. Precio de compra o costo de preparación	62
Tabla 20. Cantidad que los restaurantes compran o preparan de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada	63
Tabla 21. Tipo de chuleta con más venta	64
Tabla 22. Aspectos que inciden al momento de la compra	64
Tabla 23. Tiempo de pago por pedido	65
Tabla 24. Intención de compra de los restaurantes	66
Tabla 25. Factores que pueden incidir en la decisión de compra	68
Tabla 26. Variables en cuanto: presentación y precio que pueden incidir en la decisión de compra del consumidor	70
Tabla 27. Matriz perfil competitivo	71
Tabla 28. Tabla comparativa - Ingredientes utilizados para la preparación de chuletas de pollo y/o de cerdo	72
Tabla 29. Ranking de productos sustitutos en Cali	73
Tabla 30. Acciones durante el ciclo de vida del producto	82
Tabla 31. Precio de venta para el consumidor y sugerido para canales de distribución (Segmento primario)	88
Tabla 32. Precio de venta y margen de contribución del segmento primario	88
Tabla 33. Precio de venta para restaurantes (Segmento secundario)	89

Tabla 34. Precio de venta y margen de contribución del segmento secundario	90
Tabla 35. Punto de equilibrio de varios productos	90
Tabla 36. Gastos para soporte de estrategias de servicio y comunicación	94
Tabla 37. Proyección del IPC y el PIB	95
Tabla 38. Estimación de la participación de compra de los dos productos	96
Tabla 39. Proyección estimada de ventas mes a mes para el segmento primario en el primer año de chuletas de pollo apanado.	96
Tabla 40. Proyección estimada de ventas mes a mes para el segmento primario en el primer año de chuletas de cerdo apanado	97
Tabla 41. Proyección estimada de ventas mes a mes para el segmento secundario en el primer año de chuletas de pollo apanado	97
Tabla 42. Proyección estimada de ventas mes a mes para el segmento secundario en el primer año de chuletas de cerdo apanado	98
Tabla 43. Pronostico de ventas en el segmento primario mes a mes a cinco años de las chuletas de pollo apanado	99
Tabla 44. Pronostico de ventas en el segmento primario mes a mes a cinco años de las chuletas de cerdo apanado	99
Tabla 45. Pronostico de ventas en el segmento secundario mes a mes a cinco años de las chuletas de pollo apanado	100
Tabla 46. Pronostico de ventas en el segmento secundario mes a mes a cinco años de las chuletas de cerdo apanado	100
Tabla 47. Ficha técnica de chuletas de pollo apanada	101
Tabla 48. Ficha técnica de chuletas de cerdo apanada	102
Tabla 49. Lista de materia prima	116
Tabla 50. Lista de insumos	117
Tabla 51. Cotización con características y especificaciones técnicas	120
Tabla 52. Lista de recursos para la distribución	125
Tabla 53. Lista de recursos físicos para administración	126
Tabla 54. Tiempos preliminares para el cálculo de la muestra de tiempos en el proceso de corte	128
Tabla 55. Tiempos preliminares para el cálculo de la muestra de tiempos en el proceso de apanado	128
Tabla 56. Tiempos preliminares para el cálculo de la muestra de tiempos en el proceso de precocido	128
Tabla 57. Tiempos preliminares para el cálculo de la muestra de tiempos en el proceso de empaque	129
Tabla 58. Tiempo observado del proceso de corte.	129
Tabla 59. Tiempo observado del proceso de apanado.	129
Tabla 60. Tiempo observado del proceso de precocido	130
Tabla 61. Tiempo observado del proceso de empaque	130
Tabla 62. Inversión inicial para producción	133
Tabla 63. Plan de producción para el primer año en los dos segmentos	134
Tabla 64. Cantidad y costos por producto	135
Tabla 65. Plan de compras para la producción en el primer trimestre	136
Tabla 66. Plan de compras para la producción en el segundo trimestre	137

Tabla 67. Plan de compras para la producción en el tercer trimestre	138
Tabla 68. Plan de compras para la producción en el cuarto trimestre	139
Tabla 69. Tabla D.O.F.A	144
Tabla 70. Cargos, roles y perfiles	148
Tabla 71. Nomina	149
Tabla 72. Gastos administrativos	150
Tabla 73. Gastos estimados de constitución	155
Tabla 74. Principales supuestos	157
Tabla 75. Estructura de capital de trabajo inicial	158
Tabla 76. Inversión para inicio del proyecto	158
Tabla 77. Flujo de caja	159
Tabla 78. Balance general	160
Tabla 79. Estados de resultados	161
Tabla 80. Presupuestos de costos de producción.	162
Tabla 81. Presupuesto de costos de Nómina	162
Tabla 82. Proyección de ventas del primer año: Mes a mes	162
Tabla 83. Proyección de ventas para el segundo y tercer año: totalizados	163
Tabla 84. Evaluación del proyecto	163

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Logo de Fondo nacional de la porcicultura FNP	74
Ilustración 2. Logo de Federación Nacional de Avicultores de Colombia FENAVI	75
Ilustración 3. Logo La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI	76
Ilustración 4. Modelo Cambas	78
Ilustración 5. Sellado al vacío del producto final (Sin etiquetar)	80
Ilustración 6. Empaque con tecnología Skin del producto final (Sin etiquetar)	80
Ilustración 7. Logo para la marca de chuletas apanadas de pollo y de cerdo	81
Ilustración 8. Sistema interactivo de una cadena de distribución	83
Ilustración 9. Estrategia de distribución de Alimentos S.A.S	85
Ilustración 10. Vehículo apto para el transporte de alimento en medio urbano	87
Ilustración 11. Diseño de planta 2D	114
Ilustración 12. Diseño de planta 3D	115
Ilustración 13. Estufa industrial de tres boquillas	118
Ilustración 14. Horno industrial con 3 cámaras	118
Ilustración 15. Balanza electrónica	119
Ilustración 16. Licuadora industrial	120
Ilustración 17. Prototipo de cuarto frío.	121
Ilustración 18. Empacadora al vacío	122
Ilustración 19. Tabla para cortes	123
Ilustración 20. Guantes de acero inoxidable	124
Ilustración 21. Bandejas de acero	125
Ilustración 22. Estructura organizacional	147
Ilustración 23. Plan para las etapas del fondo emprender	151

## LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Contribución a la variación de la producción (Puntos porcentuales)	30
Gráfico 2. Consumo per cápita de pollo (Kg/año/persona)	31
Gráfico 3. Consumo per cápita de carne de cerdo en Colombia	33
Gráfico 4. Estructura simplificada de la cadena	35
Gráfico 5. Estructura de la población por sexo y grupos de edad - Comuna 4 en el 2005	41
Gráfico 6. Estructura de la población por sexo y grupos de edad - Comuna 5 en el 2005	42
Gráfico 7. Estructura de la población por sexo y grupos de edad - Comuna 6 en el 2005	43
Gráfico 8. Preferencias sobre la chuleta de pollo o de cerdo apanada	52
Gráfico 9. Frecuencia de compra de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas	53
Gráfico 10. Precio frecuente compra	54
Gráfico 11. Cantidad al momento de comprar	55
Gráfico 12. Preferencias del lugar al momento de comprar	56
Gráfico 13. Preferencias al momento de la compra	57
Gráfico 14. Intención de compra	58
Gráfico 15. Cantidad de restaurantes que prefieren preparar o tercerizar	60
Gráfico 16. Frecuencia compra o preparación	61
Gráfico 17. Precio de compra o costo de preparación	62
Gráfico 18. Cantidad que los restaurantes compran o preparan de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada	63
Gráfico 19. Tipo de chuleta con más venta	64
Gráfico 20. Aspectos que inciden al momento de la compra	65
Gráfico 21. Tiempo de pago por pedido	66
Gráfico 22. Intención de compra de los restaurantes	67
Gráfico 24. Ejemplo de talles de producción continúa	103
Gráfico 25. Diagrama de flujo general para la elaboración de chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas	104
Gráfico 26. Diagrama de flujo del proceso de recepción de la carne de pollo	107
Gráfico 27. Diagrama de flujo del proceso de corte de pechuga de pollo	107
Gráfico 28. Diagrama de flujo del proceso de apanado de la carne de pollo	108
Gráfico 29. Diagrama de flujo del proceso de precocido de los filetes de pollo apanado	109
Gráfico 30. Diagrama de flujo del proceso de empacado	109
Gráfico 31. Diagrama de flujo del proceso de recepción de la carne de cerdo	110
Gráfico 32. Diagrama de flujo del proceso de corte de la carne de cerdo	110
Gráfico 33. Diagrama de flujo del proceso de apanado de la carne de cerdo	111

Gráfico 34. Diagrama de flujo del proceso de precocido de los filetes de cerdo apanados	112
Gráfico 35. Diagrama de flujo del proceso de empacado	112

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta realizada a la muestra definida para el segmento primario	175
Anexo B. Encuesta realizada a la muestra definida para el segmento secundario	177
Anexo C. Diseño de planta	179



## RESUMEN

Este proyecto está elaborado bajo el conjunto de instrucciones, gestiones de levantamiento de información para el análisis de viabilidad y construcción del plan de negocio de Alimentos a su salud S.A.S.

Cabe resaltar que lo anterior está basado en la metodología definida por el Fondo Emprender del SENA, enfocada en diferentes módulos que permitirán:

- Analizar la situación actual del sector y mercado en el que se implantará el proyecto, determinar la viabilidad de emerger y establecer las estrategias de mercado y las proyecciones de ventas.
- Definir la capacidad de producción para con ella determinar el tamaño de la demanda que puede atender la empresa, el plan de compras, los costos de producción y la infraestructura requerida del proyecto
- Establecer los objetivos corporativos, la estructura organizacional, aspectos legales que rigen la operación de la empresa, costos administrativos y costos de constitución.
- Presentar los diferentes estados financieros como balance general, estados de resultados y los diferentes criterios de viabilidad del proyecto, obtenidos luego de definir la nómina, los costos de producción, las proyecciones de venta, precio de venta, entre otros.

**Palabras claves:** Planeación operativa, Estudio de mercado, Cerdo, Pollo, Apanado

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el consumo de carne porcina y pollo se encuentra impulsado por sus respectivas agremiaciones, en donde reportan un crecimiento considerable en la producción y consumo de los mismos en los últimos 3 años. Por otro lado se encuentra el mercado de carnes procesadas y embutidos, en donde se encuentra en gran dinamismo evidenciado en las ventas reportadas por las empresas más representativas en este nicho. Dado esto surge la idea de innovar en uno de los alimentos cárnicos más conocidos por la población de Santiago de Cali, la cual se trata de las chuletas de cerdo y pollo apanadas; en donde se busca con la propuesta valor pensada en la salud del consumidor final, ofrecer un producto fácil de preparar para el consumo, con un sabor natural sin químicos de sabores artificiales y con una tabla nutricional mejorada gracias a la innovación en la receta tradicional.

En este orden de ideas se visualiza una gran oportunidad para la innovación propuesta sobre los productos de chuletas de cerdo y pollo apanadas, dado que se cuenta con la disposición de la materia prima contando con la buena producción y consumo promovido por las agremiaciones, permitiendo esto contar con un mercado de gran tamaño que no ha sido explotado en Santiago de Cali.

## **1. TITULO DEL PROYECTO**

Plan de empresa para la creación de “Alimentos a su salud S.A.S”, industria manufacturera especializada en la fabricación de productos alimenticios para la ciudad de Cali.

## **2. CONCEPTO DE NEGOCIO (PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA) Y OPORTUNIDAD**

“Alimentos a su salud S.A.S” es una empresa que se dedica a la producción de alimentos precocidos de tipo apanado (Lomo de cerdo apanado y filete de pechuga de pollo apanado), desarrollados bajo una renovada formula y proceso de producción para la línea de productos apanados la cual aporta nuevos nutrientes, ahorro de tiempo y de aceite al momento de preparación.

Los alimentos producidos son estrictamente para el consumo humano, abarcan los estándares para el cuidado del medio ambiente y ofrece a la sociedad productos apanados con una formula mejorada, aportando más confianza al momento de considerarlo dentro de la canasta familiar y haciéndolo más llamativo para no dejar de consumirlo al menos dos veces por semana, garantizando la sostenibilidad y viabilidad de la empresa por medio de la distribución en tiendas de barrio, salsamentarías y carnicerías.

Santiago de Cali cuenta con una población aproximada para el 2014 de “2.344.703 habitantes”<sup>1</sup>, como lo señala el informe del 2013 de Cali en cifras. Según Ernesto Pino en una publicación encontrada en dónde realiza un análisis de los datos de la CÁMARA DE COMERCIO DE CALI se “calcula que en la ciudad existen por lo menos 11.316 tiendas, lo que significa la existencia promedio de una tienda por cada 159 habitantes y la posibilidad económica de tener ventas mensuales de por lo menos \$28.000 millones”<sup>2</sup>. Pino también agrega que “la concentración de los mismos es mucho mayor en los sectores más populares de la ciudad, donde la densidad poblacional alcanza los máximos niveles”<sup>3</sup> y que se prevé un aumento del número de tiendas de barrio. A pesar de que el artículo citado está registrado en una página no oficial, los datos que muestra Pino en su artículo dan un panorama interesante y aproximado para conocer el perfil de las tiendas de barrio en Cali.

---

<sup>1</sup> Departamento administrativo y planeación. Cali en cifra 2013. [en línea]. Planeación, 2013. [http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali\\_en\\_Cifras/Caliencifras2013.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf).

<sup>2</sup> PINO, Ernesto. El Perfil del tendero en Cali [en línea] [Consultado: Marzo 4 de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/perfil-cali/perfil-cali.shtml>.

<sup>3</sup> Ibid. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/perfil-cali/perfil-cali.shtml>

En este orden de ideas hay algunos datos de interés para observar la relevancia que adquieren las tiendas en sectores como estos: Según FENALCO, los estudios estimaban que por ejemplo, “el valor de la compra por cada visita está entre \$1.500 y \$3.000 pesos”<sup>4</sup>. Además, hay cierta relación de cercanía que influye en el tipo de transacciones que se realizan en ellas. Es así como “sin datafonos ni referencias comerciales, el 70 por ciento ofrece la fórmula del fiado a sus clientelas. En este sector el crédito tiene la palabra y el voto de confianza. Eso también permite que nadie salga de la tienda sin lo que necesita. No es raro que si al comprador le faltan \$1.000 o \$200 pesos, escuche la expresión “tranquilo vecino después me los trae”<sup>5</sup>.

Es precisamente por esa relación de cercanía que puede afirmarse que “El tendero, más que nadie, conoce a su clientela y la surte según la demanda gracias al contacto directo”<sup>6</sup>. Aunque esas afirmaciones fueron realizadas en el 2006, una situación semejante se puede observar ahora en las tiendas de barrio y permite generar perspectivas dada la magnitud del mercado actual y su crecimiento continuo para atender las necesidades de cuidar la salud y ahorrar tiempo de la actual sociedad, que es el objetivo central del proyecto.

Por otro lado se pretende vender a los restaurantes y distribuir por medio de salsamentarías, dado que el portafolio en la sección de economía indica lo siguientes “**El almuerzo ya no es tan 'casero'**: Casi el 70 por ciento de las familias colombianas dice que almuerza fuera de la casa, y aunque el estudio no precisa la frecuencia, la cifra sin duda es alta.

Las bebidas no alcohólicas las han tomado en sitios distintos al hogar el 51,55 por ciento.

El 37,99 de los miembros del hogar admiten que salen a comer galletas, pan y productos como las almojábanas, mientras que el 37,70 por ciento compra en productos de salsamentaría y frituras.

El desayuno en restaurantes es una realidad en el 27 por ciento de los hogares y la comida fuera de casa, en el 16,16.”<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> El Tiempo. Los tenderos de barrio son un estratégico canal de distribución de las grandes industrias. [en línea] Bogotá D.C.: Sección de economía, 2006. [Consultado: Marzo 1 de 2014] Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3175470>.

<sup>5</sup> PINO, Ernesto. Op. cit., Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/perfil-cali/perfil-cali.shtml>

<sup>6</sup> PINO, Ernesto. Op. cit., Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/perfil-cali/perfil-cali.shtml>

<sup>7</sup> El portafolio. La industria gastronómica en Colombia sigue creciendo [en línea]. Bogotá DC: Sección de economía, 2011. [Consultado: Mayo 14 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/la-industria-gastronomica-colombia-sigue-creciendo>

En este orden de ideas se considera los restaurantes un segmento de mercado secundario ya que la entidad que se encargó de realizar el censo más grande de establecimientos comerciales en Colombia indica “La comida en Cali se ha convertido en uno de los negocios más fructíferos, por lo tanto no en vano han llegado a los 2.103 restaurantes en la ciudad.”<sup>8</sup>

Por consiguiente Alimentos a su salud S.A.S, busca incursionar en el actual mercado de cárnicos específicamente los procesados a base de carne de cerdo y/o pollo y para esto es importante tener en cuenta la siguiente anotación de la Ingeniera Viviana Álvarez de Tecnas S.A: “Las novedades en los productos cárnicos están marcadas por cuatro tendencias claves para el sector:

- La calidad que involucra sabor y textura, donde tiene gran importancia la jugosidad,
- El concepto "Wellness" relativo a la sensación de bienestar que incluye el concepto saludable,
- Los productos con ingredientes naturales donde se resalta el claim “libre de aditivos artificiales”
- Por último, un equilibrio entre las anteriores directrices y la posibilidad de ser accesible al consumidor.

Los proveedores de materias primas tienen en estas preferencias de consumo, un gran reto y una oportunidad de generar nuevas fuentes y métodos de obtención de ingredientes y aditivos que permitan incursionar en el mercado con propuestas que sin comprometer el sabor, sean saludables, naturales y asequibles para la industria”<sup>9</sup>, de acuerdo a esto y con ánimo de llegar al mercado que se cohíbe de consumir estos productos se propone productos elaborados con base de especias naturales, maní y linaza, los cuales ayudan a construir un concepto de salud gracias a los diferentes ventajas que la linaza y el maní ofrece.

---

<sup>8</sup> Servinformación. Top 10 de los negocios que mueven la economía en Cali [en línea]. Bogotá DC: Sección de economía, 2014. [Consultado: Mayo 14 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.servinformacion.com/blog/?p=65>

<sup>9</sup> Vanegas. L. Stella. Industria cárnica: saludable, rentable e innovadora [en línea]. En: Revista I Alimentos – para la industria de alimentos en Colombia. Gestión empresarial consumidor, Vol. 9. [Consultado: Marzo 8 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-23/innovacion-en-producto-6/industria-carnica-saludable-rentable-e-innovadora.htm>.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de empresa para la creación de alimentos a su salud S.A.S, industria manufacturera especializada en la fabricación de productos alimenticios.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Realizar una investigación de mercados con énfasis en el análisis del consumidor, competidores, canales de distribución y proveedores que permitan el diseño de las estrategias de mercadeo.
- Construir un modelo operativo enfocado al producto con un eficiente manejo del tiempo y de recursos que sustente la sostenibilidad del proyecto.
- Plantear la estructura técnica con la capacidad suficiente para atender la demanda.
- Crear una estructura organizacional y administrativa para la correcta administración del proyecto.
- Formular un análisis económico para conocer la viabilidad financiera del proyecto.

## 4. RESUMEN EJECUTIVO

### 4.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO

- ✓ **Nombre comercial:** Alimentos a su salud S.A.S
- ✓ **Marca:** Apanados del valle
- ✓ **Productos:** Chuletas apanadas de pollo y cerdo.
- ✓ **Descripción de productos:** Las chuletas apanadas de pollo y cerdo bajo la marca apanados del valle, son producidas con la renovada formula con maní y linaza, con los cuales busca llegar al mercado ya acostumbrado a consumir este tipo de productos y también al mercado que se encuentran cohibidos de consumirlos por problemas gástricos y/o colesterol.
- ✓ Los ingredientes anteriormente mencionados brindan valor agregado gracias a sus propiedades y fuentes nutritivas, permitiendo así producir un producto de delicioso sabor sin descuidar el cuidado de la salud del consumidor.
- ✓ **Objetivos de la empresa**
  - **Objetivo general**

Brindar un producto alimenticio para el consumo humano, que contribuyan a la salud y nutrición de los mismos.
  - **Objetivos específicos**
    - Producir productos con materia prima de primera que aporten calidad y sabor al gusto del mercado objetivo.
    - Innovar las recetas y prácticas de manufactura con ingredientes ricos en nutrientes y propiedades para facilitar la digestión después de su consumo.
    - Ofrecer productos producidos bajo los estándares de calidad y sanitarios establecidos para estos.
    - Propiciar el mejoramiento continuo en los procesos de producción, diseño, especificaciones del producto.

#### 4.2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

- ✓ **Nombre:** Jorge Luis Badillo Abreo
- ✓ **Perfil:** Estudiante en el último semestre de ingeniera industrial, con habilidades en el manejo y control de: inventarios, atención al cliente, personal, sistemas de gestión de calidad.
- ✓ Conocimiento en modelamiento de procesos con énfasis en el mejoramiento continuo, objetivos claros para lograr la optimización de recursos (Humano, Financiero y tiempo) y disminución de costos; a lo anterior se complementa con valores como flexibilidad y adaptación al cambio, sentido de pertenecía, trabajo en equipo basado en un liderazgo eficaz y compromiso con los resultados.
- ✓ **Información actual laboral:**
- ✓ **Empresa:** Banco de occidente S.A
- ✓ **Rol dentro del proyecto:** Diseñador, analista de viabilidad (Mercado, Costos, Proceso, Producción), originador del proyecto.

#### 4.3. POTENCIAL DE MERCADO EN CIFRAS

Alimentos a su salud S.A.S, incursará en el sector secundario o sector industrial, específicamente al subsector de otros productos alimenticios de tal forma competirá con empresas de este subsector.

En este subsector se encuentra los productos derivados del cerdo y el pollo los cuales tienen dentro del mismo una producción real del 10.6% al mes de mayo de 2014 según el reporte del mismo año emitido por el ministerio de industria y turismo. Por otro lado el consumo de pollo per cápita en Colombia en el 2012 y 2013 fue de 23.9 y 27.1 kg/per cápita al año respectivamente, mostrando así un crecimiento del 12% en dicho periodo, tal información la brinda la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI) y el consumo per cápita de carne de cerdo (Porcina) en Colombia es representativa en donde el área económica de la Asociación Colombiana de Porcicultores (FNP), menciona que en el año 2013 el consumo fue de 6,7 kg/per cápita al año y resalta el crecimiento de casi 11% con respecto al consumo formal del año 2012 que fue de 6 kilogramos. Estas cifras muestran un mercado sostenible y rentable para Alimentos a su salud, al igual se proyecta un crecimiento de consumo de carne de cerdo y pollo en el mercado objetivo.



#### **4.4. VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR**

Producir productos alimenticios para el consumo humano, con la capacidad de satisfacer las exigencias del cliente en cuanto sabor, calidad y precio, adicional gracias a los suficientes niveles de mono-ácidos grasos y las series de omega 3, 6 y 9 de la linaza, permite brindar al consumidor final un producto integralmente elaborado con el objetivo de cuidar la salud del mismo.

Dentro de todo esto es necesario mantener precios competitivos con respecto a la competencia directa y productos sometidos a la continua evaluación para que cada vez estos sean más agradables para el gusto y la digestión del consumidor.

En este orden de ideas se producirá productos de fácil comercialización por medio de tiendas y/o salsamentarías, restaurantes para el ahorro de mano de obra, insumos y tiempos, esto marcará la diferencia con la competencia directa dado que esta se ha especializado en un mercado que solo tenga el poder adquisitivo de comprar sus productos incluyendo la renovación de la receta tradicional y eliminación de los diferentes conservantes y saborizantes artificiales que se mezclan para potenciar el sabor natural de la carne de cerdo o de pollo, dando así un producto natural.

#### **4.5. INVERSIONES REQUERIDAS**

La inversión total requerida para la realización del proyecto es de \$ 115.000.000, en donde el 13,04% con recursos propios, y se presupuesta obtener el 86,96% de recursos del fondo emprender del SENA. Se estima invertir para capital de trabajo el 33% y para activos fijos el 67%.

#### **4.6. CIFRAS GENERALES DE VENTAS PROYECTADAS Y RENTABILIDAD**

En el primer año se espera vender 208.6 millones de pesos, dentro de los cuales se componen de la proyección de ventas para cada producto según sea el segmento al cual se encuentra dirigido:

- ✓ 73.3 millones de pesos en chuletas de pollo para el segmento primario.
- ✓ 78.9 millones de pesos en chuletas de cerdo para el segmento primario.
- ✓ 17.7 millones de pesos en chuletas de pollo para el segmento secundario.
- ✓ 38.6 millones de pesos en chuletas de cerdo para el segmento secundario.

Dado lo anterior se estima tener un promedio de ventas mensuales de 17.3 millones de pesos, con un gran esfuerzo empleado por ventas, obtener un mayor conocimiento y mejor posicionamiento de la marca del producto, fruto de las estrategias de mercadeo, publicidad y producción.

Para el segundo año se estima alcanzar 220.1 millones de pesos con un promedio en ventas mensuales de 18,41 millones de pesos con respecto al primer año y en el tercer año se espera alcanzar ventas alrededor de 240 millones de pesos.

Cabe aclarar que el crecimiento de ventas de un año a otro se encuentra sujeto al comportamiento del indicador IPC del sector de alimento y bebidas no alcohólicas, sin descuidar la capacidad de producción propuesta responder a las órdenes de ventas.

#### **4.7. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD**

Luego de realizar los estudios de mercado, producción y de plantear las estimaciones del comportamiento del producto de chuletas de pollo y de cerdo apanadas a base de maní y linaza, se concluyó:

La TIR o tasa interna de retorno corresponde al 20.58% de rentabilidad anual, el PRI o periodo de recuperación de la inversión se logra al tercer año de funcionamiento, dando así un VPN o valor presente neto muestra que se obtienen \$34.718.398, factores económicos que hacen que el proyecto sea viable y favorable.

## **5. MÓDULO MERCADEO**

### **5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

#### **5.1.1. Análisis del Sector**

La actividad económica en Colombia se encuentra dividida en sectores económicos para lo cual el Banco de la Republica enuncia que “Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos”<sup>10</sup>. Dado esto los sectores en los que se encuentra dividida la actividad económica de Colombia son:

- ✓ Sector primario o sector agropecuario
- ✓ Sector secundario o sector Industrial
- ✓ Sector terciario o sector de servicios

En efecto Alimentos a su Salud S.A.S pertenece al sector secundario o sector industrial, específicamente al subsector de otros productos alimenticios y de acuerdo a la clasificación industrial e internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) adaptada para Colombia, se clasifica en la división 10, grupo 108, clase 1084 que se refiere a la “Elaboración de comidas y platos preparados”, en donde comprende la elaboración de comidas y platos para consumir (Preparados, condimentados y cocidos) y estos son sometidos a procesos de conservación como el congelado, empacados y etiquetados para la reventa, incluyendo entre estos platos elaborados a base de carne o de pollo<sup>11</sup>.

##### **5.1.1.1. Comportamiento del sector industrial en Colombia y la región Cali, Yumbo, Palmira y Jamundí**

El comportamiento del sector industrial en el que se encontrará Alimentos a su salud S.A.S, ha tenido un aporte importante a lo largo de la evolución de la economía colombiana en donde la cámara de comercio del oriente antioqueño realiza el siguiente informe a marzo del 2013 informa:

---

<sup>10</sup>Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la Republica. Actividades económicas [en línea]. Bogotá DC: Sectores económicos, 2014. [Consultado: Agosto 28 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/principales-actividades-economicas-de.html#U-1sYFYTEfs>

<sup>11</sup> Clasificación industrial e internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev.4 A.C. [en línea]. DANE, 2012. [Consultado: Agosto 28 de 2014]. Disponible en internet. [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/CIIU\\_Rev4ac.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/CIIU_Rev4ac.pdf).

En los primeros doce años y medio del milenio, el subsector de Alimentos y Bebidas del país ha mostrado comportamientos favorables que aportan a los índices positivos de la inestable producción industrial manufacturera colombiana.

En un reciente informe, emitido por el Departamento Nacional y Administrativo de Estadísticas, DANE, se evidencia que si bien durante los últimos doce meses -hasta marzo de 2013- la producción real de la industria manufacturera disminuyó 1,9% con relación al año precedente, la fabricación de los productos alimenticios, con un 7,1%; los productos lácteos, con un 8,3%; y la elaboración de bebidas; con un 4,1%, registraron variaciones positivas en este período, destacándose por su contribución a la variación total de la producción.

Sin embargo, estos comportamientos favorables del subsector no son nuevos para la fabricación manufacturera colombiana. Históricamente, ante una industria que ha presentado permanentemente altas y bajas en su producción y consolidación económica, los alimentos y bebidas han sido una de las categorías que recurrentemente ha presentado variaciones positivas en esta industria nacional.

Así, un informe especial sobre alimentos y bebidas de la Muestra Mensual Manufacturera, desarrollada por el DANE, para los años 2001 - 2007, evidenciaba un comportamiento creciente en la fabricación de alimentos y bebidas durante estos años, destacándose el incremento alcanzado en 2006 de un 9,22%. Para noviembre del 2012, y aunque el reporte de la entidad nacional mostraba un descenso en la producción manufacturera del país de un 4,1%, frente al mismo periodo del 2011, el rubro de productos alimenticios con un 15,1% y el de producción de lácteos con un 9,0%, presentaron variaciones positivas en el comportamiento del sector<sup>12</sup>.

Por consiguiente el ministerio de comercio, industria y turismo<sup>13</sup> informa que la producción industrial creció en mayo 2014 en 2,0%, sus ventas reales también aumentaron 0,4% y los subsectores más dinámicos entre enero y mayo del 2014 fueron: Ingenios, refinerías de azúcar y trapiches (32,8%), la industria de bebidas (6,4%), fabricación de productos minerales no metálicos (4,3%), otros alimentos (7,5%), las prendas de vestir y confecciones (5,9%), elaboración de productos lácteos (4,7%) fabricación de carrocerías para automotores (42,1%), otros tipos de equipo transporte (6,2%), papel, cartón y sus productos (4,1%) y elaboración de

---

<sup>12</sup> Cámara de comercio del oriente antioqueño. Alimentos y bebidas aportan índices positivos a la industria colombiana. [en línea]. [Consultado: Agosto 28 de 2014]. Disponible en internet. [http://www.ccoa.org.co/contenidos/actualidad/alimentos\\_y\\_bebidas\\_aportan\\_indices\\_positivos\\_a\\_la\\_industria\\_colombiana.php](http://www.ccoa.org.co/contenidos/actualidad/alimentos_y_bebidas_aportan_indices_positivos_a_la_industria_colombiana.php)

<sup>13</sup> Ministerio de comercio, industria y turismo. Informe industria mayo 2014. [en línea]. [Consultado: Agosto 28 de 2014]. Disponible en internet. <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71339>.

aceites, grasas, frutas y hortalizas (4,9%), aportando 2,9 puntos porcentuales a la variación de la industria en el periodo enero-mayo/2014, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Evolución de la industria – Producción real (Variación %)**

Clases industriales	Producción real		
	may-14	Ene-may/2014	12 meses
Total sin trilla	2,0	2,5	0,3
Transf. de carne y pescado	-0,7	2,1	1,0
Aceites y grasas; frutas	5,5	4,9	3,9
Productos lácteos	3,8	4,7	6,9
Molinería y almidones	1,3	1,4	-0,1
Panadería	2,8	3,2	1,0
Ingenios, refinерías	59,8	32,8	24,0
Otros alimentos	10,6	7,5	7,6
Bebidas	7,5	6,4	2,9
Productos de tabaco	2,2	-5,9	1,0
Hilatura, tejedura	1,7	6,4	-2,4
Otros textiles	9,4	4,2	1,1
Tejidos de punto	-7,9	-1,9	-1,2
Prendas de vestir	-3,6	5,9	-0,3
Cueros	-1,1	10,0	1,5
Calzado	7,1	3,8	-1,5
Art. viaje, bolsos	3,7	-8,4	-7,6
Transformación de la madera	-6,9	-25,3	-16,2
Papel y cartón	6,9	4,1	-1,6
Edición e impresión	-1,2	-8,6	-12,1
Refinación petróleo	-26,1	-11,1	-4,6
Derivados fuera refinерía	9,2	-0,6	-10,0

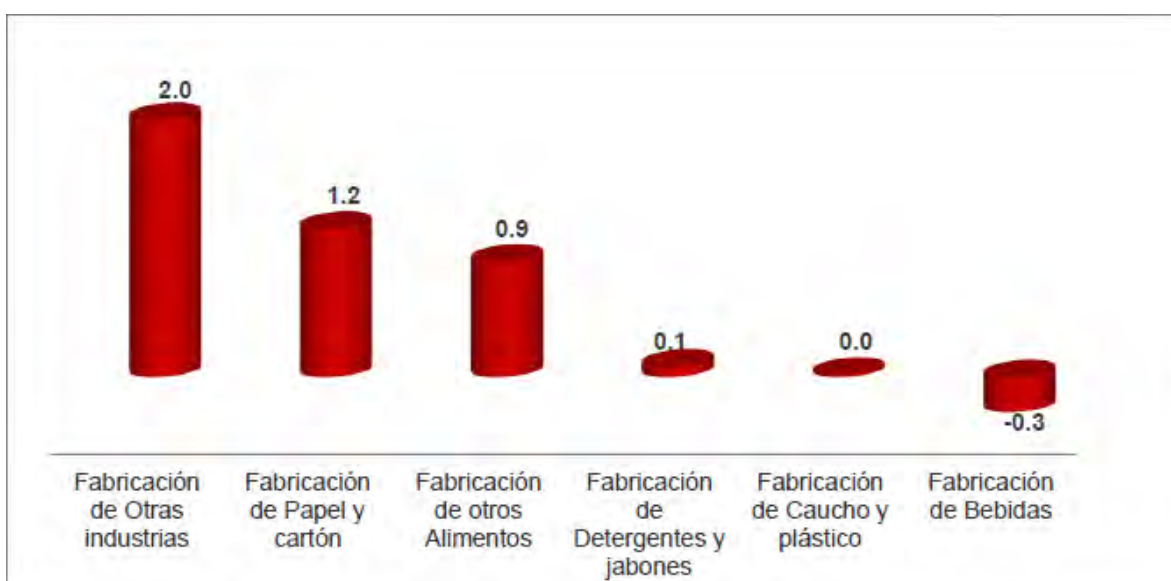
**Fuente:** Ministerio de comercio, industria y turismo. Informe industria mayo 2013. [En línea]. [Consultado: Agosto 29 de 2014]. Disponible en internet. <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=67749>.

El subsector de otros alimentos (Otros productos alimenticios) en el cual se encuentra los productos derivados del cerdo y el pollo tiene una producción real del 10.6% al mes de mayo de 2014 (Tabla 1), respecto a la producción real del 7.1%<sup>14</sup> del mismo mes en el 2013, para lo cual evidencia que el subsector mantiene una contribución significativa al sector industrial a nivel nacional.

<sup>14</sup> Ministerio de comercio, industria y turismo. Informe industria mayo 2013. [en línea]. [Consultado: Agosto 29 de 2014]. Disponible en internet. <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=67749>.

Por otro lado según el informe de coyuntura industrial regional<sup>15</sup> realizado por el Banco Davivienda, permite apreciar el crecimiento de la participación de la fabricación de otros alimentos en la estructura de producción de la región Cali, Yumbo, Palmira y Jamundí, dado que en el primer trimestre del 2014 tuvo una participación del 7.8% ubicándose en el tercer puesto de las actividades que más contribuyeron a la economía de la región (grafico 1) respecto a la del segundo semestre del 2013 que se encontraba en el 6.7%<sup>16</sup> dando como resultado una contribución negativa a la producción de la industria.

**Gráfico 1. Contribución a la variación de la producción (Puntos porcentuales)**



**Fuente:** Banco Davivienda. Coyuntura industrial regional – Primer trimestre de 2014. [En línea]. [Consultado: Agosto 29 de 2014]. Disponible en internet.

<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/b7f73a87-cdc6-4a1d-adcf-2d32602bf216/Informe+Coyuntura+Regional+ITRIM+de+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b7f73a87-cdc6-4a1d-adcf-2d32602bf216>.

<sup>15</sup> Banco Davivienda. Coyuntura industrial regional – Primer trimestre de 2014. [en línea]. [Consultado: Agosto 29 de 2014]. Disponible en internet. <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/b7f73a87-cdc6-4a1d-adcf-2d32602bf216/Informe+Coyuntura+Regional+ITRIM+de+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b7f73a87-cdc6-4a1d-adcf-2d32602bf216>.

<sup>16</sup> Banco Davivienda. Coyuntura industrial regional – Segundo trimestre de 2013. [en línea]. [Consultado: Agosto 29 de 2014]. Disponible en internet. <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/3d24a2c2-14f6-4c23-968e-547b14ec2aaf/Informe+coyuntura+regional+2T-2013.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3d24a2c2-14f6-4c23-968e-547b14ec2aaf>.

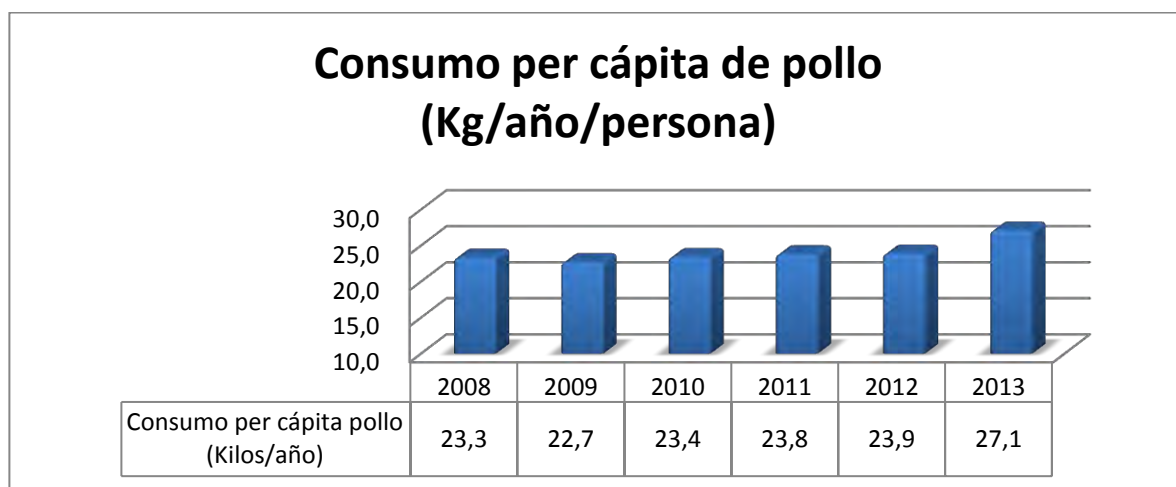
En este orden de ideas la fabricación de otros alimentos se muestra como una de las actividades más dinámicas en la región Cali, Yumbo, Palmira y Jamundí, lo cual sostiene que es un subsector que está en crecimiento viable para la creación de la empresa Alimentos a su salud S.A.S.

#### 5.1.1.2. Análisis consumo de carnes

Luego de analizar el comportamiento del sector industrial en Colombia y comprobar la viabilidad de constituir Alimentos a su salud, en el subsector de otros productos alimenticios, en el que tiene una dinámica participación en la región de Cali, Yumbo, Palmira y Jamundí, es necesario complementar dichos resultados con el consumo de carne de cerdo y/o de pollo en Colombia y en la región donde el artículo publicado por portafolio destaca lo siguiente: “La canasta también ha cambiado, pues aunque hace apenas una década era común que la carne de res “se llevara entre los cuernos” al pollo, en el 2006 la proporción empezó a cambiar hasta que el ave ganó la batalla, para convertirse en el proteico de este tipo más consumido en Colombia.

Por su parte, la carne porcina se ha quedado atrás frente al ritmo de crecimiento de las demás, aunque registra un consumo per cápita 78 por ciento mayor que el de la década pasada. Sin embargo, “a todo cerdo le llega su navidad” pues es, precisamente, en épocas festivas cuando su consumo se dispara, según explicó Carlos Maya, presidente ejecutivo de la Asociación Nacional de Porcicultores.”<sup>17</sup>.

**Gráfico 2. Consumo per cápita de pollo (Kg/año/persona)**



**Fuente:** Elaborado a partir de: Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Programa de estudios económicos. Colombia [en línea]. Bogotá DC: Estadísticas

<sup>17</sup> Portafolio. Consumo de carnes creció 52 % en los últimos 10 años. [en línea]. Bogotá D.C.: Sección de negocios, 2013. [Consultado: Marzo 3 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-carne-los-ultimos-anos>.

FENAVI, 2014. [Consultado: Septiembre 3 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2160&Itemid=556](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556)

En derivación a lo mencionado anteriormente en el grafico 2 permite observar el consumo de pollo per cápita en Colombia en el 2012 y 2013 fue de 23.9 y 27.1 kg/per cápita al año respectivamente, mostrando así un crecimiento del 12% en dicho periodo, tal información la brinda la Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI)<sup>18</sup> y adicional a esto el diario Espectador señala “Los criterios de sostenibilidad y eficiencia productiva, la calidad nutricional y un menor precio, han convertido al pollo en una de las proteínas más buscadas por los compradores. El informe asegura que en los últimos años, el precio del pollo ha oscilado entre \$5.000 y \$ 6.000 por kilogramo frente a los \$10.000 y \$12.000 de la carne de res, lo que terminó influenciando las preferencias del mercado”<sup>19</sup>, los precios aquí mencionados son los reportados para el año 2012 y se mantuvieron con pequeñas variaciones en el año 2013, denotando así una estabilidad favorable para la estimación de costos de producción de Alimentos a sus salud S.A.S.

Por otro lado el consumo per cápita de carne de cerdo (Porcina) en Colombia es representativa en donde el área económica de la Asociación Colombiana de Porcicultores (FNP), menciona que en el año 2013 el consumo fue de 6,7 kg/per cápita al año y resalta el crecimiento de casi 11% con respecto al consumo formal del año 2012 que fue de 6 kilogramos (Grafico 3).

---

<sup>18</sup> Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Programa de estudios económicos. Colombia [en línea]. Bogotá DC: Estadísticas FENAVI, 2014. [Consultado: Septiembre 3 de 2014]. Disponible en internet:

[http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2160&Itemid=556](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556)

<sup>19</sup> Espectador. Colombianos comen más pollo que carne. [en línea]. Bogotá D.C.: Sección Actualidad, 2012. [Consultado: Septiembre 3 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/noticias/actualidad/colombianos-comen-mas-pollo-carne-articulo-367799>.



**Gráfico 3. Consumo per cápita de carne de cerdo en Colombia**



**Fuente:** Espectador. Colombianos comen más pollo que carne. [En línea]. Bogotá D.C.: Sección Actualidad, 2012. [Consultado: Septiembre 3 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.elspectador.com/noticias/actualidad/colombianos-comen-mas-pollo-carne-articulo-367799>.

La FNP también destaca lo siguiente: “Vale la pena señalar que de consumo per cápita estimado en el año 2013, aproximadamente 1,3 kilogramos corresponden a producto importado, lo que re-presenta un 19% del consumo. El incremento significativo de las importaciones ha conllevado a una mayor participación de éstas últimas, pues para el año 2010 apenas pesaban un 10%”. Esto muestra la importancia que los colombianos le está dando a la carne de cerdo cada vez que se realiza las compras para la alimentación diaria.

Por consiguiente del consumo de cerdo en la región del valle se puede anotar lo siguiente según artículo publicado por el país afirma lo siguiente: “El Valle del Cauca es en la actualidad la segunda región con mayor consumo de carne de cerdo en Colombia, según un estudio revelado por la Asociación Colombiana de Porcicultores. En el 2012 el consumo fue de 9,7 kilogramos por habitante, evidenciando un crecimiento del 17% frente al 2011, que había sido de 8,3 kilogramos.”<sup>20</sup>. En efecto las anteriores publicaciones permiten conocer las preferencias que el comprador tiene por la carne de pollo, lo cual permite proyectar una mayor demanda por las chuletas de pollo apanadas de Alimentos a su salud S.A.S.

<sup>20</sup> El País. El Valle es la segunda región con mayor consumo de carne de cerdo en Colombia [en línea]. Santiago de Cali: Sección de economía, 2013. [Consultado: Marzo 3 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-segunda-region-con-mayor-consumo-carne-cerdo-colombia>.

Por tanto las diferentes publicaciones, estudios e impulsos constantes de las agremiaciones de carne de cerdo y de pollo, proyectan el crecimiento de los mismos a largo plazo, lo cual coopera con la propuesta planteada por Alimentos a su salud S.A.S, aportando viabilidad y fiabilidad para ofrecer derivados de dichos productos cárnicos.

#### 5.1.1.3. Análisis cadena productiva

Para el procesamiento de productos cárnicos y sus derivados se enmarcan en los tres siguientes pasos:

- ✓ **Materia prima:** Inicia cuando los animales son llevados desde las fincas o galpones hasta los mataderos o plantas de beneficio, para luego llevar a los centros de procesamiento y/o centros de consumo final.
- ✓ **Producción:** La transformación de los cárnicos varía de acuerdo a las especificaciones dadas para el producto final y el porcentaje de utilización de los ingredientes requeridos.  
El procesamiento, almacenaje, la manipulación y el empaque de estos productos se encuentran altamente regulados por la siguiente normatividad reglamentada<sup>21</sup>, la cual es vigilada por los diferentes entes encargados como: el Ministerio de Protección Social, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y el Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente (DAMA), que tienen como objetivo velar de que los productos ofrecidos sean aptos para el consumo humano:
  - DECRETO 3075 DE 1997 (Registro sanitario)
  - Permiso sanitario para microempresarios (Decreto 4444 de 2005)
  - RESOLUCIÓN 5109 DE 2005
  - Resolución 2674 del 2013
  - Buenas prácticas de manufactura, BPM (Art. 34 de Ley 1122 de 2007)
  - NTC 1375
  - LEY 9 de 1979

La descripción de cada una de las anteriores normas se encuentra detallada en el numeral 7.8.2. Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos de este documento.

- ✓ **Logística:** Los subproductos cárnicos son distribuidos a través de

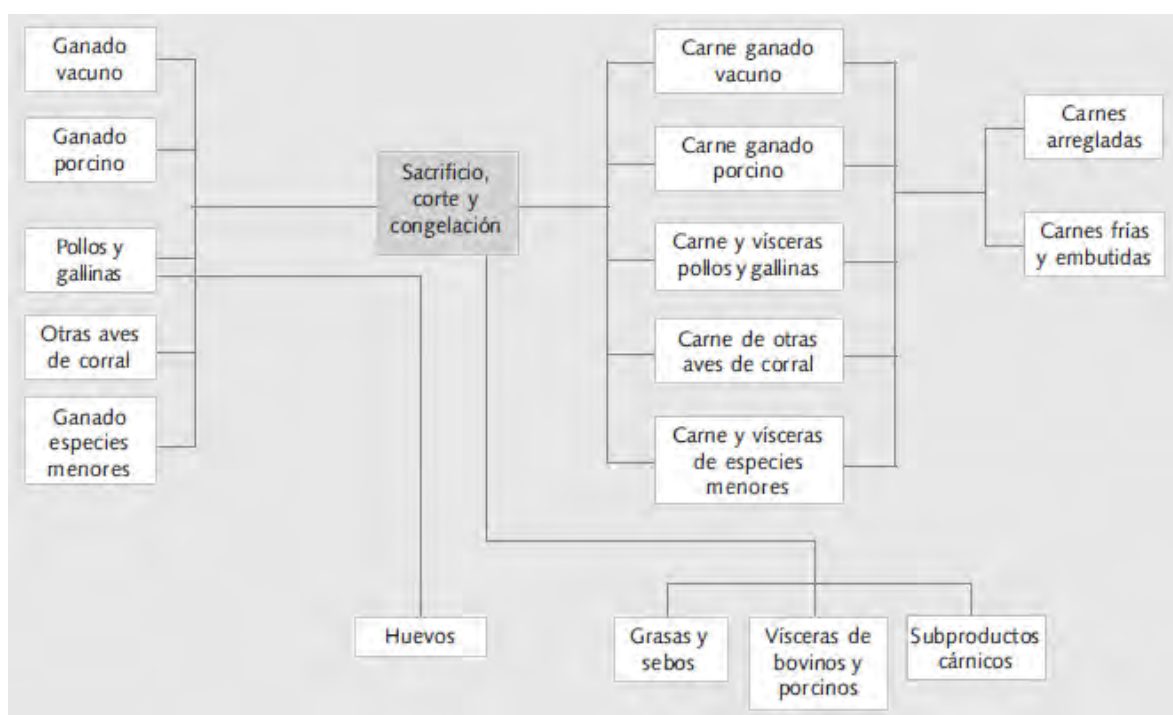
---

<sup>21</sup> Legislación sanitaria: Curso de manipulación de alimentos en Colombia [en línea]. Bogotá D.C. 2013. [Consultado: Mayo 14 del 2014]. Disponible en internet <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

hipermercados, carnicerías y tiendas.

A continuación se muestra gráficamente la cadena productiva de los alimentos cárnicos<sup>22</sup>:

**Gráfico 4. Estructura simplificada de la cadena**



**Fuente:** Departamento nacional de planeación (DNP). Desarrollo empresarial cárnicos. [En línea]. Bogotá D.C. 2003. [Consultado: Septiembre 3 del 2014]. Disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Carnicos.pdf>.

### 5.1.1.3. Análisis del entorno

Como se ha demostrado en los numerales anteriores la actividad de elaboración de alimentos cárnicos tiene un nivel constante de dinamismo y dado esto es necesario analizar de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter (Tabla 2) dicho sector en donde competirá Alimentos a su salud S.A.S:

<sup>22</sup> Departamento nacional de planeación (DNP). Desarrollo empresarial cárnicos. [en línea]. Bogotá D.C. 2003. [Consultado: Septiembre 3 del 2014]. Disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Carnicos.pdf>.

**Tabla 2. Matriz de evolución de las cinco fuerzas del sector de alimentos cárnicos**

ESTADO ACTUAL	BAJO	MEDIO	ALTO	JUSTIFICACIÓN
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES			X	Dada la tendencia de crecimiento del sector de alimentos lo hace llamativo para los nuevos incursionadores en el mercado de los alimentos cárnicos, por tal motivo es alto el riesgo de nuevos competidores, cabe aclarar que las reglamentaciones que exigen este sector pueden frenar la formalización de nuevas empresas, causando la desestabilización en el mercado objetivo y pueden captar al cliente con precios más bajos, dada la poca inversión que deben de hacer por no estar formalizados en el mercado.
RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES		X		Aunque en la actualidad el sector de carnes procesadas mantiene competidores con una alto desarrollo tecnológico y estructural, se pueden competir con un factor diferenciador enfocado en la salud con un alto nivel de naturalidad en los ingredientes que hacen parte del proceso de elaboración de los productos cárnicos
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS			X	La disponibilidad de sustitutos en el mercado es alta, ya que en la actualidad el porcentaje de la población que no medita en el consumo de productos cárnicos saludables y con valor agregado para la buena nutrición es muy baja, por tal motivo los embutidos son los principales productos sustitutos por lo que un cliente puede optar en vez y en este tipo de productos el sector ha evolucionado considerablemente.
PODER DE LOS CLIENTES			X	Dado el segmento de restaurantes, son clientes con un alto poder de negociación, porque la cantidad y la frecuencia con la que compran les puede dar la autoridad de exigir precio o descuentos, hasta podrán condicionar el tiempo o plazo de pago

**Tabla 2. (Continuación)**

<p><b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b></p>			<p>X</p>	<p>En el sector de elaboración de productos alimenticios con carne de cerdo y/o de pollo, los distribuidores de dichas carnes como las carnicerías o centros cárnicos de distribución, mantienen un alto nivel de negociación dado que la demanda de estos no es estacionaria según lo informa las agremiaciones de porcicultores y avicultores y estos le permite fijar precios no según la demanda si no la según la producción de cada uno respectivamente, esto obliga a implantar estrategias para llegar a un gana-gana entre ambas partes.</p>
--	--	--	----------	---

Aunque se detecta un alto nivel de competencia y variables de riesgo como por ejemplo: el crecimiento de informalismo de empresas con la misma actividad económica dentro del mercado objetivo o la preferencia por productos sustitutos, no afecta la viabilidad y sustentabilidad de Alimentos a su salud S.A.S, dado que el entorno actual permite establecer:

- ✓ Estrategias para una sana negociación con los proveedores, buscando la ganancia en doble vía.
- ✓ Idea de innovación sobre productos cárnicos, que busca captar un nuevo mercado en donde los competidores actuales no han llegado con fuerza.
- ✓ En muchas ocasiones los posibles clientes se abstienen de consumir productos cárnicos apanados por cuestiones de salud o por preferencias a otro productos sustitutos, Alimentos a su salud S.A.S ofrecerá dichos productos con una innovadora formula que buscara disminuir este tipo de restricciones existentes en el mercado.

## 5.1.2. Análisis del Mercado

### 5.1.2.1. Análisis del mercado objetivo

La segmentación del mercado para el proyecto plan de empresa para la creación de “Alimentos a su salud S.A.S”, se define de la siguiente forma:

- **Segmento primario**
- **Segmentación geográfica:** Alimentos a su salud S.A.S, inicia con un segmento de mercado primario que reside en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia,

(Con una población para el 2014 aproximada de “2.344.703 habitantes”<sup>23</sup>, como lo señala el informe de Cali cifras).

- **Segmentación demográfica:** Alimentos a su salud S.A.S, ofrecerá sus productos hombres y mujeres de 25 a 69 años de edad, que se encuentren ubicados en las comunas 4, 5 y 6, las cuales se encuentran fraccionados en estratos 3, 4 y 5, al igual también presentan una gran participación del comercio, según lo señala el artículo “*Una mirada descriptiva a las comunas de Cali*”<sup>24</sup>.
- **Segmentación psicográficas y conductual:** Alimentos a su salud S.A.S, orienta su propuesta a familias (En Santiago de Cali las familias en su mayoría se encuentran conformadas desde 2 a 5 integrantes promedio.), ejecutivos, empresarios independientes y empleados con estilo de vida que consumen el producto en cualquier día a la semana sea para almorzar o cenar, en particular las familias lo consumen los fines de semana con motivos de darse un gusto y/o de una celebración.
- Los empresarios independientes, ejecutivos y empleados, sin ningún tipo de responsabilidad familiar son clientes que consumen el producto entre semana más frecuentemente para almorzar, por lo normal son personas que les gusta comer bien balanceado, para compensar las calorías quemadas en una jornada normal de trabajo, de los cuales se puede deducir que son personas seguros, con solidez económica e independiente.
- Los integrantes de las familias son personas que conservan la unión y buscan el bienestar familiar, que les gusta comer bien, en su mayoría son tradicionalistas y tienden a buscar alimentos de rápida preparación y excelente calidad para la salud de los mismos.

Para lo anterior los productos de Alimentos a su salud S.A.S, se encuentra al alcance de aquellos que devengan ingresos de \$20.533 equivalente a al salario mínimo diario legal vigente de 2014 y dada la población en Santiago de Cali indica que la prospección de la demanda es considerable para establecer una oferta lo suficientemente capaz de atenderla y así establecer pilares firmes que se encuentren concentrados en la necesidad del mercado, en las tendencias del mismo enfocados en hábitos y/o culturas de alimentación, estrategias que este usa para alimentarse correctamente y en el menor tiempo posible.

---

<sup>23</sup> Departamento administrativo y planeación. Op. cit., p. 3.

<sup>24</sup> Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Icesi, Departamento administrativo de planeación, 2007. [Consultado: Mayo 13 de 2014]. Disponible en internet:

[http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una\\_mirada\\_descriptiva\\_a\\_las\\_comunas\\_de\\_cali.pdf](http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf)

➤ **Segmento secundario**

- **Segmentación geográfica:** Alimentos a su salud S.A.S, pretende iniciar con un segmento de mercado secundario el cual lo enmarca los restaurantes ubicados en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, en la actualidad hay un total de 2.103<sup>25</sup>.
- **Segmentación demográfica:** Alimentos a su salud S.A.S, ofrecerá sus productos a restaurantes, que se encuentren ubicados en las comunas 4, 5 y 6, las cuales se encuentran fraccionados en estratos 3, 4 y 5, al igual también presentan una gran participación del comercio, según lo señala el artículo “Una mirada descriptiva a las comunas de Cali”<sup>26</sup>.
- **Segmentación psicográficas y conductual:** Alimentos a su salud S.A.S, pretende ofrecer sus productos a restaurantes que en su menú maneja opciones de plato ejecutivo, los cuales se encuentran cercanos al segmento de mercado secundario definido en este numeral.

En este orden de ideas los restaurantes han tenido un crecimiento en las ventas así lo indica un informe del diario la república enuncia lo siguiente: “En Colombia hay aproximadamente 65.000 restaurantes, según cifras estimadas de Acodres (Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica), un negocio que no solo viene creciendo en número de establecimientos abiertos, sino también en clientes atendidos.

Según la quinta versión del estudio Operación de Restaurantes en Colombia 2013, el número promedio de comensales que acudieron a un restaurante el año pasado frente a 2013 aumentó en 4,8%. “El alza de clientes atendidos se debe en gran parte al auge en los dos últimos años de los restaurantes en temas específicamente de oferta e innovación. Cada vez más nuestra gastronomía es reconocida por turistas nacionales y extranjeros”, dijo Claudia Hernández, directora ejecutiva de Acodres<sup>27</sup>. En este orden de ideas este estudio indica que la población colombiana tiene una alta preferencia por comer por fuera de casa, haciendo los restaurantes un segmento atractivo para llegar al consumidor final, para lo cual Alimentos a su salud S.A.S, buscara llamar su atención con estrategias de disminución de costos en mano de obra, tiempo e insumos en los que estos incurren para preparar sus propias chuletas y así introducir en sus

---

<sup>25</sup> Servinformación. Op. cit., p. 5

<sup>26</sup> Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Op. cit., p. 26

<sup>27</sup> La república. Los restaurantes atendieron 4,8% más clientes en 2013. [en línea]. Bogotá D.C, 2014. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.larepublica.co/los-restaurantes-atendieron-48-m%C3%A1s-clientes-en-2013-dice-acodres\\_150676](http://www.larepublica.co/los-restaurantes-atendieron-48-m%C3%A1s-clientes-en-2013-dice-acodres_150676).

menús productos apanados con una idea innovadora orientada a al cuidado de la salud de sus clientes.

### 5.1.2.2. Estimación del mercado potencial

#### Mercado objetivo del segmento primario

Para estimar el mercado potencial se debe conocer el tamaño aproximado al 2014 del segmento secundario del mercado objetivo y para esto se tiene lo siguiente:

- ✓ Proyección del crecimiento de la población caleña entre el 2005 y el 2014 realizada por el DANE<sup>28</sup>.
- ✓ Estimación de la tasa promedio de crecimiento de la población entre el 2005 y el 2014.

**Tabla 3. Calculo de la tasa promedio de crecimiento de la población entre 2005 y 2014**

Año	Población total	Crecimiento anual de la población	Tasa de crecimiento anual de la población
2005	2.119.843		
2006	2.144.860	25.017	1,18%
2007	2.169.838	24.978	1,16%
2008	2.194.781	24.943	1,15%
2009	2.219.720	24.939	1,14%
2010	2.244.668	24.948	1,12%
2011	2.269.653	24.985	1,11%
2012	2.294.653	25.000	1,10%
2013	2.319.684	25.031	1,09%
2014	2.344.734	25.050	1,08%
Tasa promedio de crecimiento de la población	1,13%		

- ✓ Participación de Hombres y mujeres de 25 a 69 años en las comunas 4, 5 y 6 de Cali. Para ello se tomara:
- En el informe realizado por la universidad ICESI con los resultados arrojados por el censo del 2005 del DANE<sup>29</sup> reporta que la población total en dicho año en las comunas 4, 5 y 6, era de 56.936, 100.358 y 166.906 respectivamente.

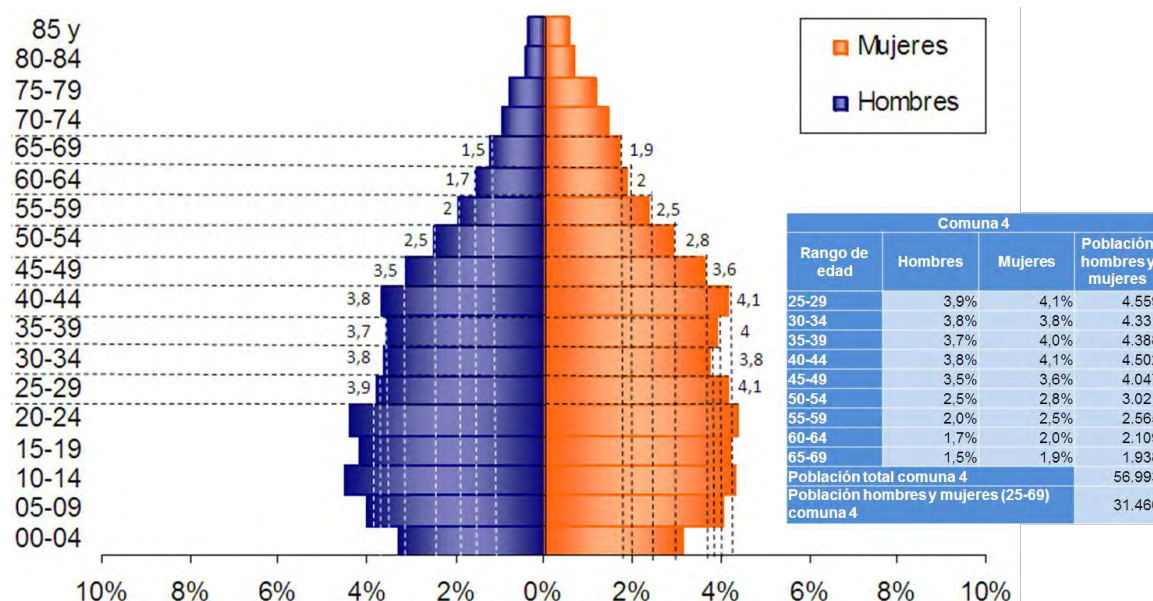
<sup>28</sup> Departamento administrativo nacional de estadística. Proyecciones de población. [en línea]. DANE. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.

<sup>29</sup> Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Op. cit., p. 26



- Estructura de la población por sexo y grupos de edad de las comunas 4, 5 y 6, realizado por el DANE<sup>30</sup> en el censo del 2005.

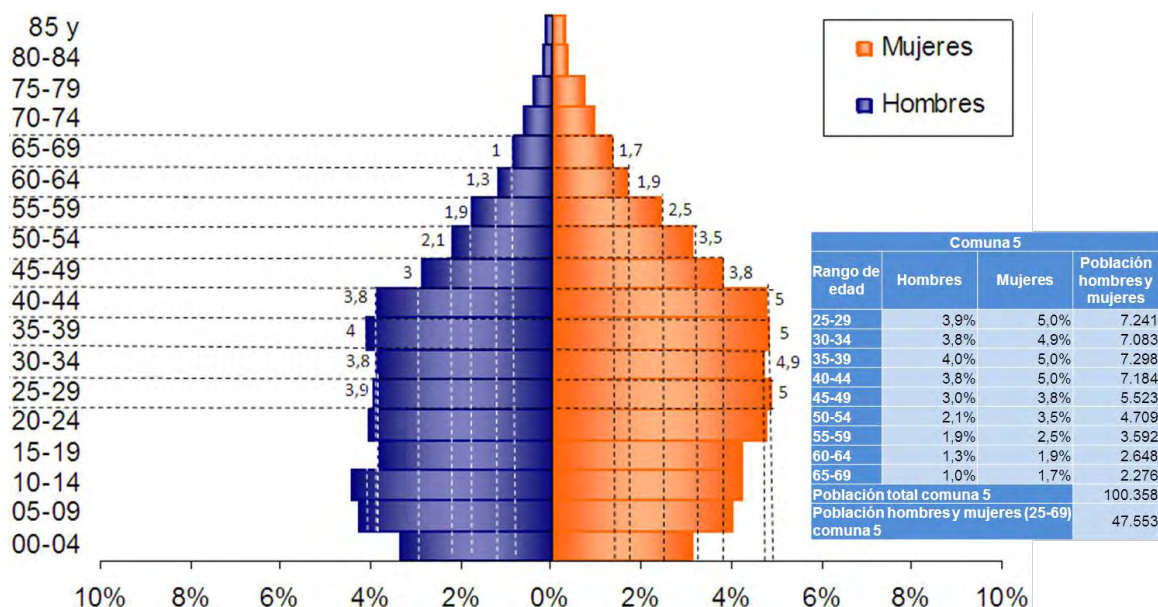
**Gráfico 5. Estructura de la población por sexo y grupos de edad - Comuna 4 en el 2005**



**Fuente:** Elaborado a partir de: Departamento administrativo nacional de estadística. Censo 2005. [En línea]. DANE. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese\\_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usg=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw](https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usg=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw).

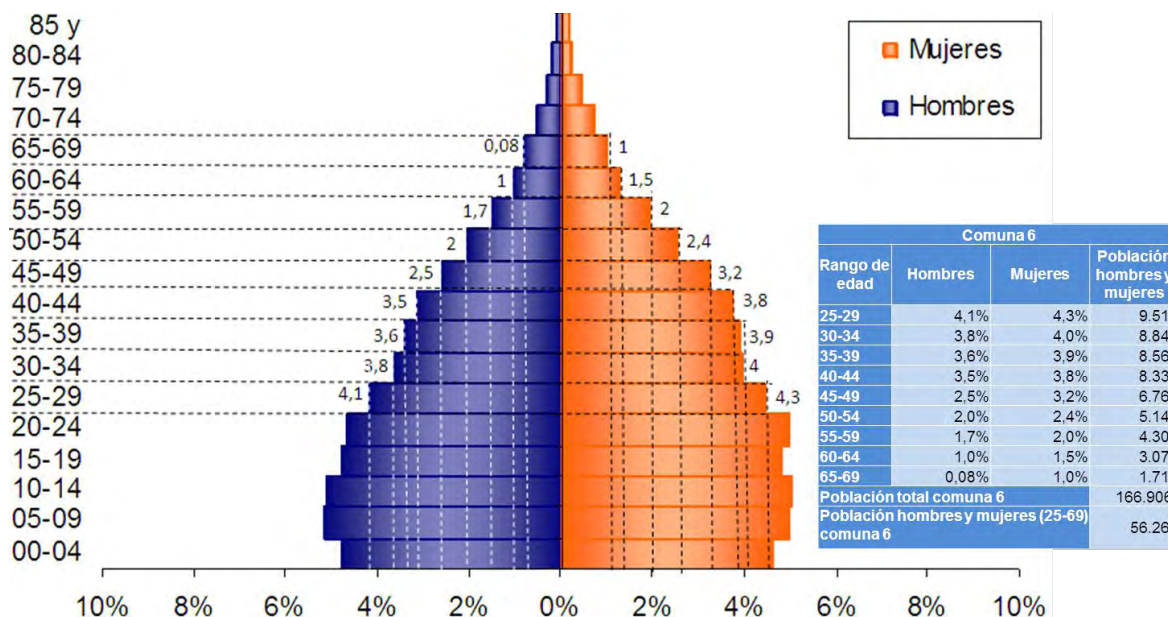
<sup>30</sup> Departamento administrativo nacional de estadística. Censo 2005. [en línea]. DANE. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese\\_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usg=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw](https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usg=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw).

**Gráfico 6. Estructura de la población por sexo y grupos de edad - Comuna 5 en el 2005**



**Fuente:** Elaborado a partir de: Departamento administrativo nacional de estadística. Censo 2005. [En línea]. DANE. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese\\_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usg=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw](https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usg=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw).

**Gráfico 7. Estructura de la población por sexo y grupos de edad - Comuna 6 en el 2005**



**Fuente:** Elaborado a partir de: Departamento administrativo nacional de estadística. Censo 2005. [En línea]. DANE. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese\\_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usq=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw](https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usq=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw).

De acuerdo a los gráficos 5, 6 y 7 se estimaron que la población de hombres y mujeres de 25 a 69 años en las comunas 4, 5 y 6 en el 2005 era de 31.460, 47.553 y 56.261 respectivamente dando un total de 135.274 habitantes de dicho segmento.

Una vez obtenida la población del segmento secundario del mercado objetivo y la tasa promedio de crecimiento de la población, se realiza la aplicación de la fórmula de crecimiento exponencial con factor constante<sup>31</sup>, esta es empleada para el cálculo de inversiones bajo la modalidad de interés compuesto y para este escenario se utilizara para proyectar la población de hombres y mujeres de 25 a 69 años en las comunas 4, 5 y 6 al inicio del 2014:

<sup>31</sup> Mario Buenfil. Norma técnica métodos de proyección de población. [en línea]. Comisión nacional del agua. 1998. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.academia.edu/1471987/METODOS\\_de\\_PROYECCION\\_de\\_POBLACION](http://www.academia.edu/1471987/METODOS_de_PROYECCION_de_POBLACION)

$$P_{i+n} = P_i(1 + T_c)^n$$

Dónde:

$P_{i+n}$ : Población que existe al iniciar el 2014.

$P_i$ : Total de hombres y mujeres de 25 a 69 años en el 2005 en las comunas 4, 5 y 6.

$T_c$ : Tasa de crecimiento promedio entre el 2005 y 2014.

$n$ : Número de años desde el 2005 al 2014.

$$P_{i+n} = 135.274(1 + 0.013)^9$$

$$P_{i+n} = 149.625$$

En este orden de ideas se estima que el tamaño del mercado objetivo de hombres y mujeres ubicado en el segmento primario con una edad entre 25 y 69 años es de 149.625 habitantes al finalizar 2014.

### ✓ Estimación del mercado potencial en el segmento primario

Antes de realizar la estimación del mercado potencial del segmento primario es necesario enunciar su definición dada por el Centro Europeo de empresas e innovación del principado de Asturias: "Aquel al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma"<sup>32</sup>. Con el fin de aclarar que los datos del siguiente análisis es la estimación de la máxima demanda que el producto puede alcanzar en el sector encuestado y expuesto en el numeral 5.1.3 de este documento, si se ejecutan correctamente las estrategias de mercadeo.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, el análisis hecho al Consumidor/Comprador en el numeral 5.1.3 de este documento, permitió inferir la siguiente información de dicho segmento:

- ✓ Tiene hábitos de compra de este tipo de productos una (1) vez al mes.
- ✓ En cada compra adquiere aproximadamente una (1) libra.
- ✓ Frecuenta comprar la libra a \$ 6.000.
- ✓ No presenta una relevante preferencia por la chuleta de cerdo o de pollo.
- ✓ El 88% de los encuestados mostraron intención de comprar las chuletas de pollo y/o de cerdo con la nueva fórmula con maní y linaza.

Por lo tanto se estima que el mercado potencial en el segmento primario es de 131.669 entre hombres y mujeres con una edad entre 25 y 69 años, la deducción de esta cantidad es basada en que si se encuestaron 73 personas con las características anteriormente mencionadas residentes de las comunas 4, 5 y 6,

---

<sup>32</sup> Centro Europeo de empresas e innovación del principado de Asturias. Guía para la creación de empresas. Glosario. [en línea]. Asturias. España. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=6#M>.

estas representan el 100% de la población del mercado objetivo y el 88% de este muestran intención de compra, convierte a este último en el mercado potencial.

**Tabla 4. Variables de consumo del mercado potencial del segmento secundario**

Variables de consumo				
Tipo de producto	Frecuencia de compra al mes	Cantidad estimada de compra (Libras)	Cantidad por persona al mes (Libras)	Cantidad aprox. por persona al año (Libras)
Chuleta de cerdo	1	1	1	12
Chuleta de pollo	1	1	1	12

**Tabla 5. Valorización del mercado potencial del segmento secundario**

Valorización del mercado potencial al mes					
Tipo de producto	Nº de compradores interesados	Cantidad por persona al mes (Libras)	Cantidad al mes (Libras)	precio de venta estimado por libra	Valor anual del mercado potencial
Chuleta de cerdo	65.835	1	65.835	\$ 7.500,00	\$ 493.759.200
Chuleta de pollo	65.835	1	65.835	\$ 7.000,00	\$ 460.841.920

La valorización del mercado expuesto en la tabla 5, es el valor máximo que alcanzará la propuesta de Alimentos a su salud S.A.S, con el esfuerzo comercial, ejecución de las estrategias de mercadeo, de los planes de calidad establecidos, cumplimiento de la normativa que rige la producción de este tipo de productos y la nivelación de la capacidad instalada para responder a la oferta y la demanda estimada en este segmento.

#### ✓ Mercado objetivo del segmento secundario

En Cali existen 2.103<sup>33</sup> restaurantes formales, para lo cual con base a la información de Cali en cifras 2013<sup>34</sup>, se estimó la proporción existente por comuna partiendo de la población total proyectada para el 2014 y con este hallar el número aproximado de restaurantes por comuna, guardando la relación lógica en donde si hay más habitantes hay más restaurantes, esto dado que no existen estudios que indiquen que cantidad existente de restaurantes por barrio, pueblo o por comuna.

<sup>33</sup> Servinformación. Op. cit., p. 5

<sup>34</sup> Departamento administrativo y planeación. Op. cit., p. 3.

**Tabla 6. Estimación de cantidad de restaurantes por comunas**

	Número de habitantes por comuna	Participación habitantes por comuna	Cantidad probable de restaurantes por comuna
Comuna 1	85.569	3,65%	77
Comuna 2	112.746	4,81%	101
Comuna 3	46.283	1,97%	42
Comuna 4	53.687	2,29%	48
Comuna 5	111.157	4,74%	100
Comuna 6	188.124	8,02%	169
Comuna 7	71.846	3,06%	64
Comuna 8	102.177	4,36%	92
Comuna 9	45.349	1,93%	41
Comuna 10	110.407	4,71%	99
Comuna 11	106.731	4,55%	96
Comuna 12	67.049	2,86%	60
Comuna 13	177.228	7,56%	159
Comuna 14	170.909	7,29%	153
Comuna 15	156.267	6,66%	140
Comuna 16	106.145	4,53%	95
Comuna 17	136.428	5,82%	122
Comuna 18	127.752	5,45%	115
Comuna 19	111.989	4,78%	100
Comuna 20	68.980	2,94%	62
Comuna 21	110.332	4,71%	99
Comuna 22	10.868	0,46%	10
Fuera del perímetro	30.064	1,28%	27
Navarro	933	0,04%	1
El hormiguero	3.830	0,16%	3
Pance	1.508	0,06%	1
La buitrea	6.615	0,28%	6
Villa Carmelo	878	0,04%	1
Los Andes	4.591	0,20%	4
Pichinde	659	0,03%	1
La Leona	535	0,02%	0
Felidia	1.381	0,06%	1
El Saladito	938	0,04%	1
La Elvira	1.069	0,05%	1
La Castilla	912	0,04%	1
La Paz	624	0,03%	1
Montebello	9.049	0,39%	8
Golondrinas	3.094	0,13%	3
Total Población	2.344.703	100%	
Total restaurantes en Cali			2.103

La tabla 6, permite observar que en las comunas 4, 5 y 6 pueden existir 48, 100 y 169 restaurantes respectivamente para un total de 317 restaurantes en el segmento secundario, estos resultados deducidos bajo razonamiento lógico y



aritmético tienen relación con el artículo “Una mirada descriptiva a las comunas de Cali”<sup>35</sup>, en donde muestra una buena participación del comercio en dichas comunas.

### ✓ Estimación del mercado potencial en el segmento secundario

Teniendo en cuenta la definición de mercado potencial y con los siguientes datos extraídos del análisis realizado en el numeral 5.1.3 de este documento al segmento secundario, se estima el tamaño y valor del mercado potencial:

- Preparan o compran a un tercero una vez a la semana.
- Por cada preparación o compra adquieren entre 5 y 10 libras.
- El costo de preparar o de comprar se encuentra entre \$ 5.000 y \$ 6.000.
- Venden más chuleta de cerdo que de pollo.
- El 82% de los encuestados mostraron intención de comprar las chuletas de pollo y/o de cerdo con la nueva fórmula con maní y linaza.

Se estima que el mercado potencial es de 260 restaurantes, los cuales equivalen al 82% del 100% del tamaño estimado del mercado objetivo, dado que se plantea que si el porcentaje encuestado es el total de la población, el resultado se deduce de la misma, por tal motivo se encuentra una gran viabilidad de trabajar el producto en este segmento.

**Tabla 7. Variables de consumo del mercado potencial del segmento primario**

Variables de consumo				
Tipo de producto	Frecuencia de compra al mes	Cantidad estimada de compra (Libras)	Cantidad por restaurante al mes (Libras)	Cantidad aprox. por persona al año (Libras)
Chuleta de cerdo	4	8	32	384
Chuleta de pollo	4	8	32	384

**Tabla 8. Valorización del mercado potencial del segmento primario**

Valorización del mercado en el primer año					
Tipo de producto	Nº de compradores interesados	Cantidad estimada de compra (Libras)	Cantidad al año (Libras)	precio de venta estimado por libra	Valor anual del mercado potencial

<sup>35</sup> Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. Op. cit., p. 26

**Tabla 8. (Continuación)**

Chuleta de cerdo	156	384	59.890	\$ 6.000,00	\$ 359.341.056
Chuleta de pollo	104	384	39.927	\$ 5.500,00	\$ 219.597.312

La valorización del mercado potencial del segmento secundario ofrece la oportunidad de dar a conocer el producto en otro nicho de mercado y los esfuerzos comerciales y la planeación requerida para tener un alto nivel de servicio el cual es un factor relevante para este segmento.

### ✓ Comportamiento de consumo

Para analizar el comportamiento de consumo de las chuletas de pollo y cerdo apanadas se inicia con el siguiente informe de SURA: “Los colombianos tienen una marcada predilección por el amarillo y el azul; comen carne, arroz, tamal, Coca-Cola, hamburguesa, cerveza, caldo de pollo, zanahoria y arveja, no les gustan mucho las verduras, y, en general, sus comidas regionales son modificaciones de los guisos típicos de la cocina española, desde el sancocho “trifásico” hasta el ajiaco santafereño. Además, en enero se consumen más productos light, en abril se come pescado y a mitad de año los hábitos alimentarios dejan de ser tan sanos y se trasladan a las gaseosas y las papas fritas; los chocolates en septiembre, los dulces en octubre y más licor en diciembre”<sup>36</sup>, Según lo anterior y dando relación con la preferencia del consumidor por la carne de pollo, se estima que para la chuleta de pollo apanada las ventas en lo corrido de un año se mantengan sobre las ventas de la chuleta de cerdo apanada a excepción del mes de abril por tema de semana santa, por otro lado en octubre, noviembre y diciembre los productos se pueden ver afectados por las diferentes festividades que se celebran y se les da importancia a otros productos sustitutos, al igual se resalta que dada la propuesta valor de Alimentos a su salud S.A.S busca tomar más fuerza entre los productos light y procesados con responsabilidad social, lo cual encaja perfectamente con el estudio de tendencias al consumidor en el país<sup>37</sup> enmarca lo siguiente:

- ✓ Los consumidores son cada vez más activos y reconocen la importancia de las cosas bien hechas, como las marcas que cuidan el medio ambiente y tienen responsabilidad social
- ✓ Lo light tiene cada vez más espacio en la despensa.

<sup>36</sup> SURA. Hábitos de consumo en Colombia. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>.

<sup>37</sup> Ibid., p.39



**Tabla 9. Ciclo estimado de ventas**

Clasificación/mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>ALTAS</b>												
Chuleta de cerdo	X	X	X		X	X	X	X	X			
Chuleta de pollo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>MEDIAS</b>												
Chuleta de cerdo										X	X	X
Chuleta de pollo												X
<b>BAJAS</b>												
Chuleta de cerdo				X								
Chuleta de pollo												

### 5.1.3. Análisis del Consumidor/comprador

Con el objetivo de obtener información de primera mano acerca de las tendencias de consumo (Preferencias y frecuencia de consumo), intención de compra, percepción u hábitos de la población objetivo del segmento 1 y 2, es necesario tomar una muestra de las poblaciones estimadas para estudiar las variables anteriormente mencionadas y con esto realizar una estimación del nivel de aceptación de las chuletas apanadas de Alimentos a su salud S.A.S y concluir el perfil del consumidor.

De acuerdo a lo dicho anteriormente se tomará una muestra de las poblaciones de dichos segmentos, la cual se calculará con la siguiente fórmula para los casos en que la población es conocida:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

d = Precisión (error máximo admisible)

Para efectos de la investigación de los posibles Consumidores/Compradores se aplicará el método de muestreo no probabilístico en donde se define como: “Aquel utilizado en forma empírica, es decir, no se efectúa bajo normas probabilísticas de selección, por lo que en sus procesos intervienen opiniones y criterios personales del investigador o no existe norma bien definida o validada”<sup>38</sup> y es utilizado para los casos en que:

- Se quiere mostrar la existencia de algún rasgo particular en la población a estudiar.
- Se estudian variables cualitativas.
- Se tiene presupuesto, tiempo y mano de obra limitada.

En este orden de ideas se plantea lo siguiente acotar la investigación:

#### **5.1.3.1. Segmento primario:**

- **Pregunta De Investigación**

- ¿Están los hombres y mujeres de 25 a 69 años de edad que se encuentren ubicados en las comunas 4, 5 y 6, dispuestos a comprar chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas preparadas con bases de maní y linaza?

- **Objetivo General**

Estudiar la percepción y reacción de los posibles consumidores/compradores frente a la propuesta de innovar en los ingredientes tradicionales para la preparación de chuletas de pollo y/o de cerdo apanados.

- **Objetivos Específicos**

- Identificar la preferencia que existe sobre la chuleta de pollo o de cerdo apanada.
- Conocer la frecuencia de compra de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas.
- Investigar cual es el precio que las consumidores/compradores están dispuestos a pagar por una libra (500gr) chuleta de pollo y/o de cerdo apanada.
- Investigar cual es la cantidad que los consumidores/compradores compran de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada.
- Conocer los lugares en donde prefieren obtener las chuletas de pollo y/o de cerdo apanada.
- Conocer los aspectos que pueden incidir en la compra de una chuleta de pollo y/o de cerdo apanada.
- Conocer si los consumidores/compradores estarían dispuestos a comprar chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas preparadas con bases de maní y linaza.

---

<sup>38</sup> Academia. Muestreo no probabilístico. [en línea]. México D.C. [Consultado: Marzo 10 de 2015]. Disponible en internet: [http://www.academia.edu/6997845/MUESTREO\\_NO\\_PROBABILISTICO](http://www.academia.edu/6997845/MUESTREO_NO_PROBABILISTICO).

- **Cálculo de tamaño de la muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra de los posibles consumidores/compradores de 25 a 69 años de edad ubicados en las comunas 4, 5 y 6 de la ciudad de Santiago de Cali, en donde se estima una población de 149.625, tal como se detalla en el numeral 5.1.2 Análisis del mercado de este documento, se define lo siguiente:

$$n = \frac{149.625 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (149.625 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05} = 73$$

Dónde:

N = 149.625

Z = 1.96

P = 0.95

q = 0.05

d = 0.05

El tamaño de la muestra para el segmento primario es igual a 73 personas de la población total de este, en donde serán el número de encuestados (Cuestionario en anexos) y se medirá con este:

- Intención de compra del nuevo producto
- Frecuencia de compra
- Precio al que compra
- Cantidad que compra
- Factores que inciden en la compra del producto
- Lugar donde prefiere consumir el producto
- Lugar donde prefiere comprar el producto

✓ **Análisis de resultados segmento primario**

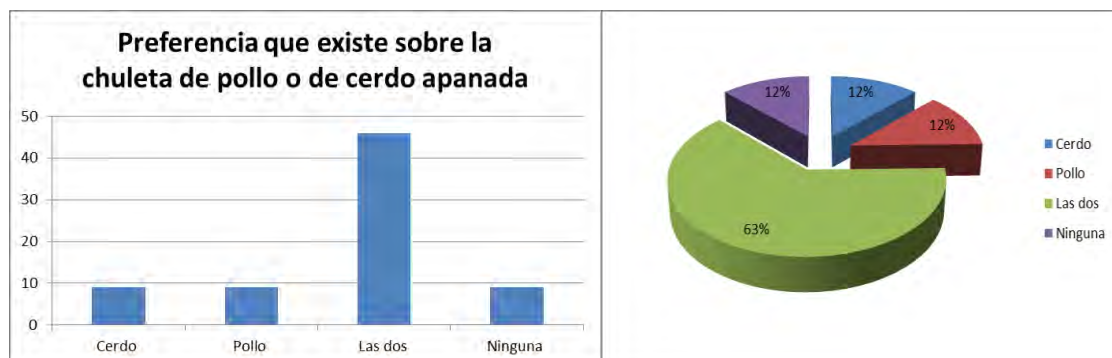
- **Objetivo 1**

Identificar la preferencia que existe sobre la chuleta de pollo o de cerdo apanada.

**Tabla 10. Preferencias sobre la chuleta de pollo o de cerdo apanada**

Identificar la preferencia que existe sobre la chuleta de pollo o de cerdo apanada	
Prefiere usted chuletas apanadas de:	Nivel de preferencias
Cerdo	9
Pollo	9
Las dos	46
Ninguna	9
<b>Total</b>	<b>73</b>

**Gráfico 8. Preferencias sobre la chuleta de pollo o de cerdo apanada**



Como se puede observar en el gráfico 8, los encuestados al momento de realizar la compra o de prepararlas en casa no presentan preferencia en cuanto si la chuleta es de pollo o es de cerdo, aunque también hay un buen porcentaje repartido de forma equivalente entre las otras opciones, esto permite inferir que la demanda para los dos tipos de chuleta son muy equitativas. Se tomará en cuenta esta información al momento de estimar el valor y el tamaño del mercado potencial.

**Nota:** Para las siguientes exposiciones de los resultados de la encuesta no se tiene en cuenta los 9 encuestados que no consumen chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas a excepción en el objetivo 8 del análisis del segmento primario, por tal motivo el total en los posteriores esta sobre 64 encuestados y no 73.

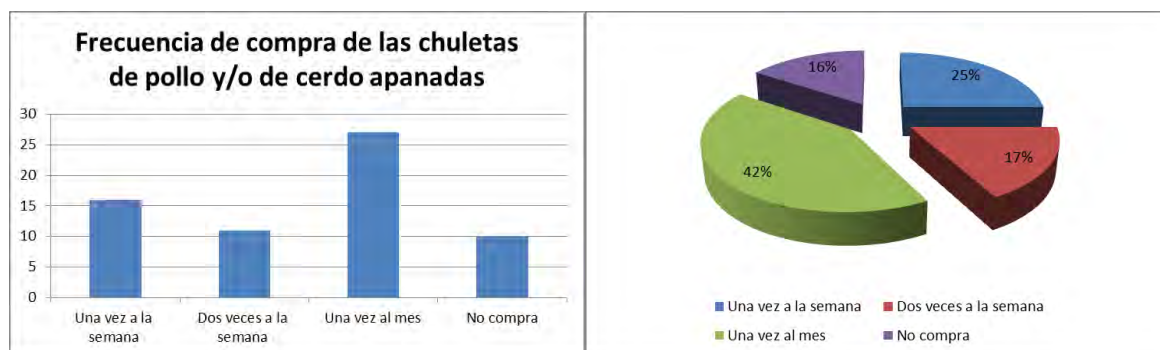
- **Objetivo 2**

Conocer la frecuencia de compra de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas.

**Tabla 11. Frecuencia de compra de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas**

Frecuencia de compra de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas	
Con que frecuencia compra usted chuleta apanada para su casa:	Frecuencia (Unidades)
Una vez a la semana	16
Dos veces a la semana	11
Una vez al mes	27
No compra	10
<b>Total</b>	<b>64</b>

**Gráfico 9. Frecuencia de compra de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas**



Según los resultados expuestos en la tabla 11 y gráfico 9, el promedio de compra de una chuleta de pollo y/o de cerdo apanada es de 1 vez al mes, lo que demuestra la alta rotación de estos productos vs. Estos resultados son un indicio más sobre la factibilidad de lanzar un nuevo producto al mercado.

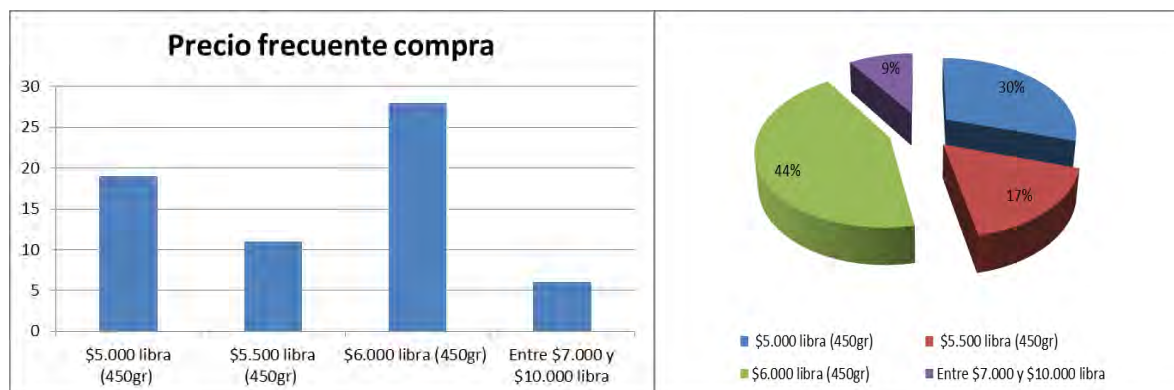
### • Objetivo 3

Investigar cual es el precio que las consumidores/compradores están dispuestos a pagar por una libra (500gr) chuleta de pollo y/o de cerdo apanada

**Tabla 12. Precio frecuente compra**

Precio frecuente compra	
Cuál es el precio que usted paga por una chuleta apanada:	Nivel de preferencias
\$5.000 libra (450gr)	19
\$5.500 libra (450gr)	11
\$6.000 libra (450gr)	28
Entre \$7.000 y \$10.000 libra	6
<b>Total</b>	<b>64</b>

**Gráfico 10. Precio frecuente compra**



Dados los resultados expuestos en la tabla 12 y gráfico 10, se observa un mayor porcentaje de encuestados afirma gastar en una chuleta de pollo y/o de cerdo apanada un valor de \$6.000, aunque los porcentajes que afirman gastar \$ 5.000 se muestran cercanos; lo que da a entender que el precio que se suele pagar por este tipo producto es variado. Se tomará en cuenta esta información al momento de determinar el precio del producto.

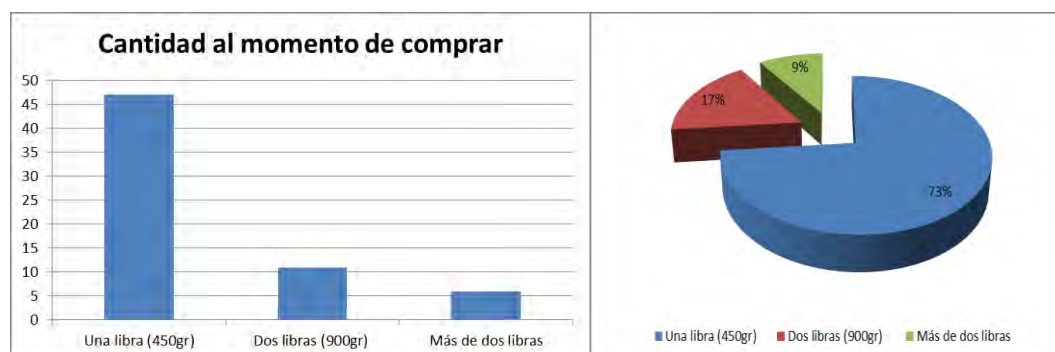
#### • Objetivo 4

Investigar cual es la cantidad que los consumidores/compradores compran de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada

**Tabla 13. Cantidad al momento de comprar**

Cantidad al momento de comprar	
Cuando usted compra chuletas apanadas que cantidad compra:	Nivel de preferencias
Una libra (450gr)	47
Dos libras (900gr)	11
Más de dos libras	6
<b>Total</b>	<b>64</b>

**Gráfico 11. Cantidad al momento de comprar**



El 73% afirma comprar una libra de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada, lo que brinda factibilidad al hecho de lanzar un nuevo producto al mercado, con este dato permite estimar la cantidad de compra del mercado potencial de un producto en etapa de introducción haciendo referencia del ciclo de vida del mismo y por otro lado se observa una gran oportunidad de que el mercado cambie su tendencia de comprar una libra a dos o más libras.

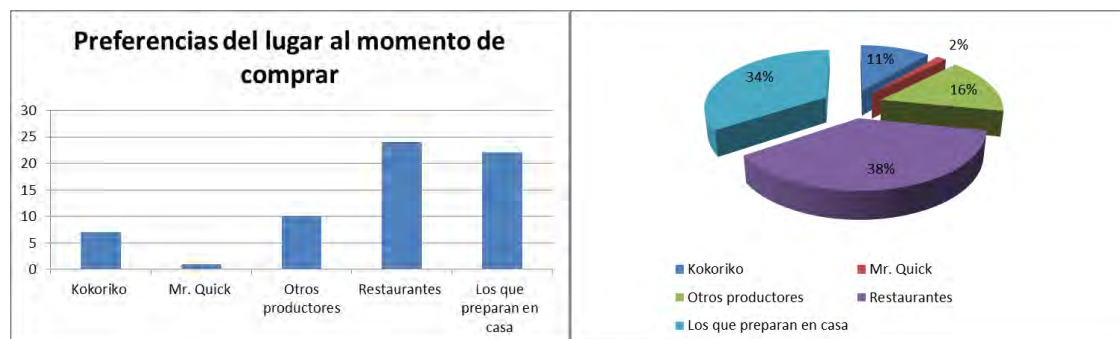
#### • Objetivo 5

Conocer los lugares en donde prefieren obtener las chuletas de pollo y/o de cerdo apanada

**Tabla 14. Preferencias del lugar al momento de comprar**

Preferencias del lugar al momento de comprar	
Consume usted productos apanados de:	Nivel de preferencias
Kokoriko	7
Mr. Quick	1
Otros productores	10
Restaurantes	24
Los que preparan en casa	22
<b>Total</b>	<b>64</b>

**Gráfico 12. Preferencias del lugar al momento de comprar**



El público encuestado, afirma preferir consumir las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas en los restaurantes y en casa, dado esto se confirma la viabilidad de establecer los restaurantes como segmento secundario para llegar a dicho porcentaje que prefiere estos establecimientos para consumir las chuletas. Por otro lado se observa una gran oportunidad en el público restante.

#### • Objetivo 6

Conocer los aspectos que pueden incidir en la compra de una chuleta de pollo y/o de cerdo apanada.

**Tabla 15. Preferencias al momento de la compra**

Preferencias al momento de la compra	
Que busca usted al adquirir una chuleta apanada de cerdo y/o de pollo	Nivel de preferencias
Calidad	27
Precio	5
Sabor	30
Presentación	1
todas las anteriores	1
<b>Total</b>	<b>64</b>



**Gráfico 13. Preferencias al momento de la compra**



En cuanto a los aspectos que pueden incidir en la compra, hay preferencia por el sabor seguido por la calidad que ofrece este tipo de productos, esto permite deducir que la futura demanda de estos productos se fijara mucho en el sabor y la calidad de los mismos, por tal motivo estos aspectos tienen una alta relevancia en la propuesta valor para fidelizar al cliente.

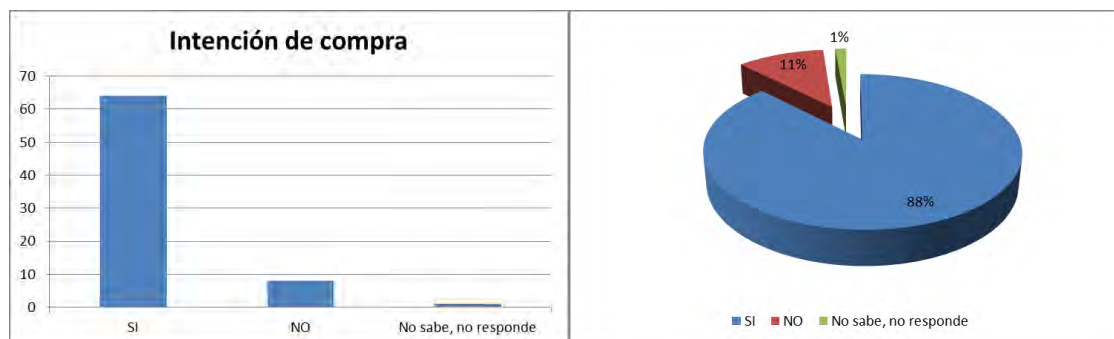
- **Objetivo 7**

Conocer si los consumidores/compradores estarían dispuestos a comprar chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas preparadas con bases de maní y linaza

**Tabla 16. Intención de compra**

Intención de compra	
Compraría usted una carne de cerdo y/o pollo apanada utilizando linaza y maní	Nivel de intención de compra
SI	64
NO	8
No sabe, no responde	1
<b>Total</b>	<b>73</b>

**Gráfico 14. Intención de compra**



El 88% afirma que estaría dispuesto a comprar las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas con bases de maní y linaza, esto permite generar la gran oportunidad de estimar un mercado potencial suficientemente grande y certificar la factibilidad de lanzar este producto al mercado.

✓ **Conclusiones generales de los resultados obtenidos del segmento primario:**

Como conclusiones generales de la encuesta realizada al sector primario, se definieron las preferencias y aspectos que inciden en los consumidores que conforman el mercado objetivo al momento de comprar, esto es de gran aporte para formular la propuesta valor del producto para captar al mercado que muestran hábitos de consumo y sobre todo que no desconocen y tampoco son diferentes a las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas.

Asimismo, permitió determinar la factibilidad del hecho de lanzar un nuevo producto de chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas al mercado, encontrando una alta aceptación, intención de compra y altos niveles de adquisición al mes. Resultado que permitirá estimar el tamaño y valor del mercado potencial.

**5.1.3.2. Segmento secundario:**

• **Pregunta De Investigación**

¿Están los restaurantes que venden plato ejecutivo, ubicados en las comunas 4, 5 y 6, dispuestos a comprar chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas preparadas con bases de maní y linaza?

- **Objetivo General**

Determinar la intención de compra de los restaurantes de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas preparadas con bases de maní y linaza, conociendo que la mayoría de estos lo preparan ellos mismos bajo sus propias recetas.

- **Objetivos Específicos**

- Conocer la cantidad de restaurantes que prefieren preparar o tercerizar la producción las chuletas de pollo y/o de cerdo apanada.
- Conocer la frecuencia de compra o preparación de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas.
- Investigar cual es el precio o costo estimado que incurren por una libra (500gr) chuleta de pollo y/o de cerdo apanada.
- Investigar cual es la cantidad que los restaurantes compran o preparan de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada.
- Conocer cuál de los dos tipos de chuleta de pollo o de cerdo venden más.
- Conocer los aspectos que pueden incidir en la compra de una chuleta de pollo y/o de cerdo apanada (Solo aplica para los que la adquieren de un tercero).
- Conocer el tiempo de pago que se toma para pagar los pedidos de chuletas (Solo aplica para los que la adquieren de un tercero).
- Conocer si los restaurantes estarían dispuestos a comprar chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas preparadas con bases de maní y linaza.

- **Calculo de tamaño de la muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra de los restaurantes ubicados en las comunas 4, 5 y 6 de la ciudad de Santiago de Cali, en donde se estima una población de 317, tal como se detalla en el numeral 5.1.2 Análisis del mercado de este documento, se define lo siguiente:

$$n = \frac{317 * 1.96^2 * 0.95 * 0.05}{0.1^2 * (317 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05} = 17$$

Dónde:

N = 317

Z = 1.96

P = 0.95

q = 0.05

d = 0.05

El tamaño de la muestra para el segmento secundario es igual a 17 restaurantes de la población total estimada de este, en donde se encuestara (Cuestionario en anexos) y se medirá con este:

- Intención de compra del nuevo producto
- Frecuencia de compra o preparación
- Precio o costo de obtención
- Cantidad que compra o preparación
- Factores que inciden en al comprar del producto
- Nivel de preferencia de preparar o tercerizar la producción del producto

## ✓ **Análisis de resultados segmento secundario**

### • **Objetivo 1**

Conocer la cantidad de restaurantes que prefieren preparar o tercerizar la producción las chuletas de pollo y/o de cerdo apanada.

**Tabla 17. Cantidad de restaurantes que prefieren preparar o tercerizar**

Cantidad de restaurantes que prefieren preparar o tercerizar	
Como adquieren ustedes las chuletas apanadas para servir en los platos:	Nivel de preferencia
Las preparan ustedes mismos	12
Las obtienen de un tercero	5
<b>Total</b>	<b>17</b>

**Gráfico 15. Cantidad de restaurantes que prefieren preparar o tercerizar**



Aunque se encuentra un gran porcentaje de restaurantes que prefieren costear la producción de las chuletas de pollo y/o de pollo apanadas, es para Alimentos a su salud S.A.S una gran oportunidad de captar este mercado con la propuesta valor que tiene los nuevos productos para este segmento.

- **Objetivo 2**

Conocer la frecuencia de compra o preparación de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas.

**Tabla 18. Frecuencia compra o preparación**

Frecuencia compra o preparación	
Con que frecuencia compra o prepara usted chuleta apanada:	Frecuencia
Una vez a la semana	12
Dos veces a la semana	6
Los cinco días de la semana	0
Una vez al mes	0
<b>Total</b>	<b>18</b>

**Gráfico 16. Frecuencia compra o preparación**



Se encuentra con estos datos un gran índice de factibilidad de ofrecer las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas a los restaurantes dado el alto porcentaje que compran o preparan al mes, con una alta tendencia de impulsar el consumo a dos veces por semana.

- **Objetivo 3**

Investigar cual es el precio o costo estimado que incurren por una libra (500gr) chuleta de pollo y/o de cerdo apanada.

**Tabla 19. Precio de compra o costo de preparación**

Precio de compra o costo de preparación	
A qué precio compran o costo de preparar la libra:	Cantidad
Entre \$5.000 y 6.000	17
Entre \$ 6.001 y 7.000	0
Más de \$ 7.001	0
<b>Total</b>	<b>17</b>

**Gráfico 17. Precio de compra o costo de preparación**



Esto permite determinar que el precio de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas debe estar determinado entre \$ 5.000 y \$ 6.000, para llamar la atención del segmento y evitar que este factor se convierta en un impedimento para que no adquieran el producto.

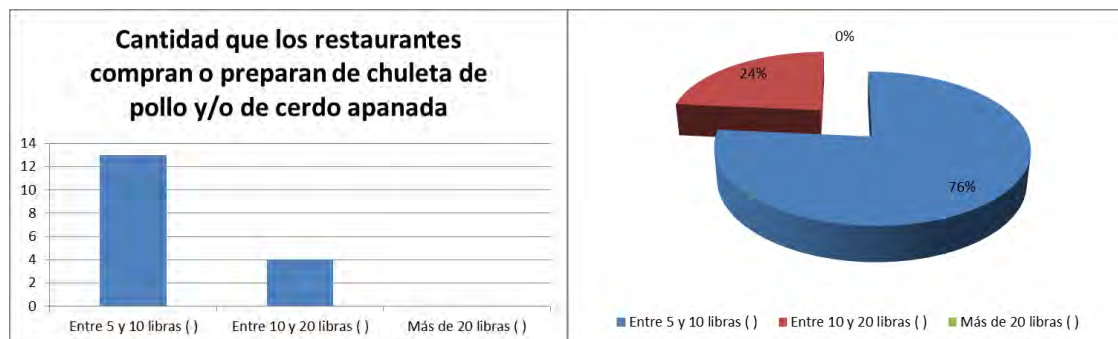
- **Objetivo 4**

Investigar cual es la cantidad que los restaurantes compran o preparan de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada.

**Tabla 20. Cantidad que los restaurantes compran o preparan de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada**

Cantidad que los restaurantes compran o preparan de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada	
Que cantidad frecuente preparar o comprar chuletas apanadas:	Cantidad
Entre 5 y 10 libras ( )	13
Entre 10 y 20 libras ( )	4
Más de 20 libras ( )	0
<b>Total</b>	<b>17</b>

**Gráfico 18. Cantidad que los restaurantes compran o preparan de chuleta de pollo y/o de cerdo apanada**



Se encuentra que los restaurantes de acuerdo a nivel de ventas que tienen de este producto prefieren comprar entre 5 y 10 libras, cantidad bastante viable para la propuesta de lanzar un nuevo producto para mejorar la carta de estos negocios.

- **Objetivo 5**

Conocer cuál de los dos tipos de chuleta de pollo o de cerdo venden más.

**Tabla 21. Tipo de chuleta con más venta**

Tipo de chuleta con más venta	
Que chuleta vende más:	Cantidad
Cerdo	11
Pollo	5
Por igual	1
<b>Total</b>	<b>17</b>

**Gráfico 19. Tipo de chuleta con más venta**



Dado el 65% que indica que la chuleta que más venden los restaurantes es la de cerdo, esto permite estimar que el mercado potencial de este segmento tendrá una inclinación a comprar más este tipo de chuleta.

- **Objetivo 6**

Conocer los aspectos que pueden incidir en la compra de una chuleta de pollo y/o de cerdo apanada (Solo aplica para los que la adquieren de un tercero).

**Tabla 22. Aspectos que inciden al momento de la compra**

Aspectos que inciden al momento de la compra	
Que busca usted al adquirir una chuleta apanada de cerdo y/o de pollo	Cantidad
Calidad	1
Precio	5
Sabor	1
Frescura	1
Tiempo de entrega	5
<b>Total</b>	<b>12</b>



**Gráfico 20. Aspectos que inciden al momento de la compra**



Se encontró que para los encuestados que adquieren las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas por medio de un tercero tienen como aspecto relevante el precio y el tiempo de entrega y en un porcentaje equitativo los demás aspectos, en este orden de ideas esta información es de gran importancia para al momento de fija el precio tener en cuenta que para este segmento es importante al igual que el tiempo de entrega que mide el nivel de servicio de la propuesta valor de Alimentos a su salud S.A.S.

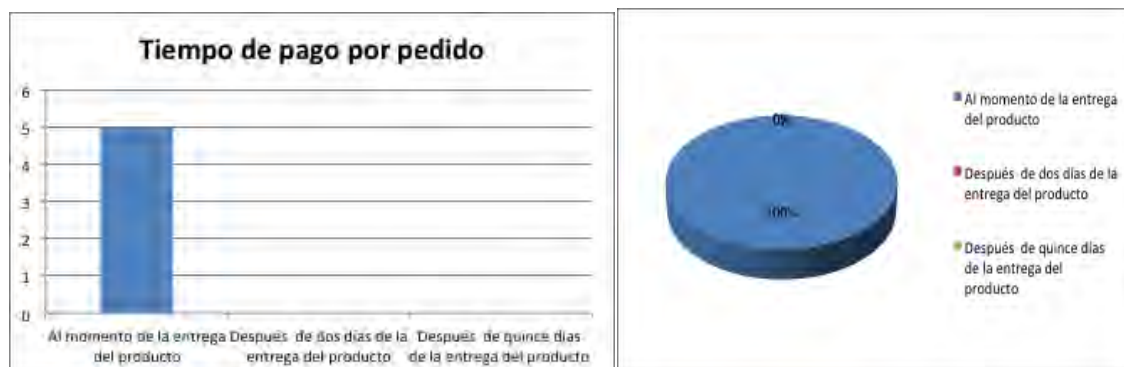
### • Objetivo 7

Conocer el tiempo de pago que se toma para pagar los pedidos de chuletas (Solo aplica para los que la adquieren de un tercero).

**Tabla 23. Tiempo de pago por pedido**

Tiempo de pago por pedido	
El plazo para el pago de las chuletas apanadas para su restaurante es:	Cantidad
Al momento de la entrega del producto	5
Después de dos días de la entrega del producto	0
Después de quince días de la entrega del producto	0
<b>Total</b>	<b>5</b>

**Gráfico 21. Tiempo de pago por pedido**



Se encontró que el 100% de los encuestados, pagan al momento en que reciben el pedido, cultura muy favorable para el flujo de caja de Alimentos a su salud S.A.S, esto permite definir estrategias acorde a los hábitos de pago estimados y facilitar el acercamiento comercial con este segmento.

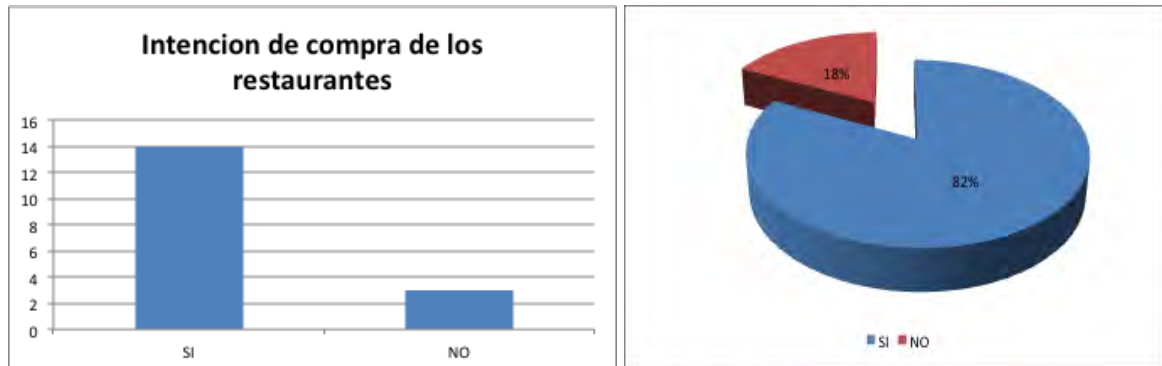
- **Objetivo 8**

Conocer si los restaurantes estarían dispuestos a comprar chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas preparadas con bases de maní y linaza.

**Tabla 24. Intención de compra de los restaurantes**

Intención de compra de los restaurantes	
Compraría usted una carne de cerdo y/o pollo apanada utilizando linaza y maní.	Cantidad
SI	14
NO	3
<b>Total</b>	<b>17</b>

**Gráfico 22. Intención de compra de los restaurantes**



El 82% se encuentra dispuesto a comprar las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas con bases de maní y linaza, aun los que no obtienen el producto por medio de un tercero se mostraron atentos y atraídos por la propuesta de este nuevo producto al mercado. Esto afirma la viabilidad de lanzar este producto al mercado y estimar un mercado potencial bastante llamativo para este segmento.

✓ **Conclusiones generales de los resultados obtenidos del segmento primario:**

Como conclusiones generales de la encuesta realizada al sector secundario, se llegó a los aspectos que inciden en los restaurantes que adquieren el producto por medio de un tercero, los cuales son de gran aporte para formular la propuesta valor y con esta establecer relaciones comerciales más orientadas al segmento.

Por otro lado permitió determinar la factibilidad de lanzar un nuevo producto de chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas al mercado, aun encontrando un porcentaje mínimo de restaurantes que adquieren este tipo de producto por medio de un tercero, porque los que actualmente no lo hacen mostraron intención de compra.

✓ **Definición de factores de que dificultan la inserción a los segmentos seleccionados**

Con el fin de realizar un reconocimiento más detallado de los factores que pueden incidir en la decisión de compra en cada uno de los segmentos definidos en la tabla 25, se estima lo siguiente:

**Tabla 25. Factores que pueden incidir en la decisión de compra**

	Segmento 1	Segmento 2
	Habitantes de 25 a 70 años de las Comunas 4,5 y 6 de Santiago de Cali	Restaurantes
Qué busca con las chuletas apanadas de pollo y/o de cerdo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al prepararse queden crocantes.</li> <li>✓ No este muy salada.</li> <li>✓ El color del apanado no sea verdoso.</li> <li>✓ La cantidad de carne sea superior a la de la harina para el apanado.</li> <li>✓ No requiera mucho tiempo de cocción para su consumo.</li> <li>✓ No absorba mucho aceite al momento de la cocción.</li> <li>✓ Precio bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La entrega de pedidos sea oportuna.</li> <li>✓ Buen servicio de garantías sobre el producto.</li> <li>✓ No este muy salada.</li> <li>✓ El color del apanado no sea verdoso.</li> <li>✓ La cantidad de carne sea superior a la de la harina para el apanado.</li> <li>✓ No absorba mucho aceite al momento de la cocción.</li> <li>✓ El producto cumpla las expectativas del cliente en sabor y tamaño del producto.</li> <li>✓ Prefieren prepararlas ellos mismos.</li> <li>✓ Precio bajo.</li> </ul>
Qué factores son importantes para tomar la decisión de compra: precio, marca, plazo de entrega, calidad, nivel de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Marca</li> <li>✓ Precio</li> <li>✓ Sabor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiempo de entrega</li> <li>✓ Precio</li> <li>✓ Calidad</li> <li>✓ Nivel de servicio</li> </ul>

De acuerdo a los posibles factores que pueden incidir en la compra de los productos de Alimentos a su salud S.A.S, la actual propuesta se encuentra obligada a planificar estrategias de mercadeo para romper con los anteriores factores que pueden dificultar la inserción de las chuletas apanadas de carne de cerdo y de pollo elaboradas con base de especias naturales, maní y linaza para los dos segmentos definidos. Para esto está el apoyo de la información de primera mano obtenido del análisis de los resultados de las encuestas anteriormente expuesto.

#### 5.1.4. Análisis de la competencia

Luego de realizado el estudio de campo en supermercados de grandes superficies y salsamentarías del sector en donde se ubicara Alimentos a su salud S.A.S, se encontró que lo principales competidores directos son:

- ✓ Mr. Quick: Industria nacida en el Valle del Cauca, dedicada a la producción de gran variedad de productos entre ellos chuletas apanadas de pollo, reconocida por su calidad y presentación.
- ✓ Kokoriko (Línea apanados congelados): Marca creada en 1.969, enfocada en “Entregar a los consumidores productos alimenticios de calidad, nutritivos y saludables” <sup>39</sup>, al igual según en la última encuesta de consultoría Interdisciplinaria en Desarrollo -CID Gallup<sup>40</sup>, registra que esta marca es la más recordada entre 63% de 1.048 personas entrevistadas en Medellín, Bogotá y Cali.
- ✓ Chuletas marca propia hechas por las mismas salsamentarías, carnicerías de barrio y las que se encuentran dentro de los supermercados e hipermercados.

Dado que el trabajo de campo se delimitó en los posibles distribuidores no se hallaron otras marcas que produzcan este tipo de producto, cabe aclarar que los anteriores competidores producen productos homólogos a las chuletas apanadas propuestas por Alimentos a su salud S.A.S, en cuanto a presentación, sabor, calidad y precio que pueden incidir en la decisión de compra del consumidor:

---

<sup>39</sup> Kokoriko. Quienes somos. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.kokoriko.com.co/quienesmision.html>.

<sup>40</sup> Portafolio. Kokoriko, adelante en estudios de mercado. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-2915143](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2915143).

**Tabla 26. Variables en cuanto: presentación y precio que pueden incidir en la decisión de compra del consumidor**

Empresa	Producto	Precio	Presentación
<b>Kokoriko</b> 	Milanesa de pollo	\$13,200 (555gr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaque con sellado hermético</li> <li>• Contenido: 6 unidades</li> <li>• Tabla nutricional básica (Exiguo en vitaminas y minerales)</li> <li>• Empaque con diseño llamativo</li> <li>• Información de ingredientes y pasos para la preparación.</li> <li>• Control de vigencia</li> </ul>
<b>Mr. Quick</b> 	Filete de pollo apanado	\$7,200 (520gr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empaque con sellado hermético</li> <li>• Contenido: 8 unidades</li> <li>• Tabla nutricional básica (Exiguo en vitaminas y minerales)</li> <li>• Empaque con diseño llamativo</li> <li>• Información de ingredientes y pasos para la preparación</li> <li>• Control de vigencia</li> </ul>
<b>Marcas propias</b>	Chuleta de cerdo apanada	\$6,500 (500gr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empacado en bolsa normal</li> <li>• Las unidades depende del corte de la chuleta para completar los 500gr</li> <li>• No tiene tabla nutricional y control de vigencia dado que se vende a granel y está a criterio del carnicero</li> <li>• Sin empaque</li> <li>• No maneja información de ingredientes y pasos para la preparación</li> </ul>

Dado lo anterior se evaluó la experiencia en el mercado, variedad de productos, tecnología, capacidad financiera, fidelidad del cliente, garantía del producto, calidad del producto, participación en el mercado y posicionamiento, estos dos últimos se realizaron bajo supuestos dado que no se encontraron bases donde se indicaran una aproximación de cómo se comportan o como aportan en el mercado, los demás se ponderaron según el estudio de campo. Con esto se construyó la siguiente tabla para mostrar cuantitativamente como se encuentra los productos respecto a la competencia directa:

**Tabla 27. Matriz perfil competitivo**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN (%)	Alimentos a su salud S.A.S		Kokoriko		Mr. Quick		Marca propia	
		CALIF	RESUL	CALIF	RESUL	CALIF	RESUL	CALIF	RESUL
Participación en el mercado	8%	1	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Posicionamiento	9%	1	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Experiencia en el mercado	10%	1	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Variedad de productos	5%	3	0,24	3	0,24	4	0,32	1	0,08
Tecnología	8%	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Capacidad financiera	10%	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Fidelidad del cliente	20%	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08
Garantía del producto	10%	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Calidad del producto	20%	5	0,40	5	0,40	4	0,32	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>1,8</b>		<b>2,6</b>		<b>2,3</b>		<b>1,2</b>

Dado los resultados del análisis realizado en las tablas 26 y 27, permite observar una mínima desventaja entre los competidores, aun con esto y sin perder de vista el recorrido que ya tienen estos, por tal motivo las ventajas resaltadas en la propuesta valor de los productos de Alimentos a su salud S.A.S, permite destacar lo siguiente con respecto la competencia:

- Productos con mayor contenido de ingredientes con bases de especias naturales, maní (Que ayuda a reducir el colesterol LDL o “colesterol malo” y aumenta el nivel en la sangre del HDL o “colesterol bueno”) y linaza (Rica en ácidos grasos de las series Omega 3, Omega 6, y Omega 9).
- Productos con precios competitivos con respecto a la competencia directa.
- Productos sometidos a la continua evaluación para que cada vez estos sean más agradables para la digestión del consumidor.
- Productos de fácil comercialización por tiendas y/o salsamentarías
- Productos aliados con los restaurantes para el ahorro de mano de obra, insumos y tiempos

Renovar la receta tradicional y eliminar los diferentes conservantes y saborizantes artificiales que se mezclan para potenciar el sabor natural de la carne de cerdo o de pollo, utilizados por las industrias de alimentos precocidos, permite diferenciar los ingredientes utilizados para la preparación de chuletas de pollo y/o de cerdo:

**Tabla 28. Tabla comparativa - Ingredientes utilizados para la preparación de chuletas de pollo y/o de cerdo**

Chuletas marca propia	Mr. Quick	Kokoriko	Alimentos S.A.S (Línea de apanados)
Carne de pollo o carne de cerdo	Carne de pollo	Carne de pollo	Carne de pollo o carne de cerdo
Batido ( Huevos)	Batido (Agua, Harina de trigo fortificada, fécula de maíz, sal, espesante)	Batido (harina de trigo, fécula de maíz, sal y especias)	Batido (Maní, Linaza, Especies naturales, sal)
Agua	Agua	Agua	Agua
Apanado (Harina de tostado)	Apanado (Harina de pan, harina de maíz, pimienta)	Apanado (harina de trigo, harina de maíz, sal y especias)	Apanado (Harina de tostado molido, Linaza molida)
Especias (Cebolla larga, Dientes de ajo)	Especias (Cebolla, ajo y pimentón)	Especias (en concentración menos al 2% apio y laurel)	Especias (Tomillo, Ajo, Cebolla larga)
Sal y pimienta al gusto	Sal	Sal	Sal
	Proteína vegetal de soya	Proteína vegetal de soya	Proteína vegetal de soya
	Sabor a pollo idéntico al natural	Sabor a pollo idéntico al natural	
		Grasa de pollo	
		Glutamato mono sódico (resaltador de sabor)	

Como se puede observar en comparación con los productos apanados de marca propia, kokoriko<sup>41</sup> y Mr. Quick<sup>42</sup>, permite denotar las siguientes ventajas:

<sup>41</sup> Ingredientes para milanesa de pollo [en línea]. Bogotá D.C.: Kokoriko, 2014. [Consultado: Marzo de 4 2014]. Disponible en internet

<http://www.kokoriko.com.co/productoscongelados/milanesa.html>.

<sup>42</sup> Ingredientes para filete de pollo apanado. [en línea]. Bogotá D.C.: Mr. Quick, 2014. [Consultado: Marzo de 4 2014]. Disponible en internet

<http://quickandtastydecolombia.com.co/nuggets-de-pollo/>



- **Reducción de costos:** Al no hacer uso de huevos, harinas adicionales, saborizantes artificiales y conservantes, los costos de producción reducen permitiendo ofrecer un producto con un precio de venta al alcance del segmento definido
- **Tabla nutricional mejorada:** El uso de un gran porcentaje de maní y linaza en proceso de elaboración de la chuleta de pollo o de cerdo, lo hace un producto saludable gracias a los “estudios del Instituto Científico para el Estudio de la linaza en Canadá y Estados Unidos señalan que esta semilla es la mejor fuente vegetal de grasos omega 3, Fito estrógenos y además es rica en fibra, lo que la convierte en un alimento que consumido de manera regular previene o cura varias enfermedades.
- Estimula el trabajo intestinal, elimina toxinas y contaminantes. Previene el cáncer de colon y Presión arterial: Adicionar linaza molida en la dieta ayuda al control de la presión, baja el nivel de colesterol en la sangre”.<sup>43</sup>

- **Productos sustitutos**

Por otro lado se encuentran los productos sustitutos relacionados con los embutidos, Nuggets de pollo y las diferentes presentaciones de productos cárnicos apanados, entre los cuales se relacionan en la siguiente tabla los más representativos en la ciudad de Cali:

**Tabla 29. Ranking de productos sustitutos en Cali**

RANKING	EMPRESA	VENTAS	CIUDAD
1	ALIMENTOS CÁRNICOS	\$568,466.00	CALI
18	ALIMENTOS LA CALI	\$23,442.36	CALI
31	CARNES FRÍAS ENRIKO	\$10,827.03	CALI
35	CARNES DE OCCIDENTE	\$9,228.77	CALI
63	MURIEL Y BARAHONA	\$732.59	CALI
64	SALSAMENTARIA CÁDIZ	\$716.44	CALI

La nota digital. Grandes sectores. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/productos-carnicos>

<sup>43</sup> El Espectador. Linaza: los beneficios de una semilla [en línea]. Bogotá D.C.: Sección vivir. [Consultado: Marzo 4 de 2014]. Disponible en internet <http://www.elespectador.com/vivir/ellas/linazalos-beneficios-de-una-semilla-articulo-456051>.

La preferencia por las carnes frías o embutidos en la actualidad es alta dado que son productos que en su mayoría son rápidos y fáciles de consumir sin ningún proceso intermedio para hacerlo, este es uno de los factores por lo que no falta en la canasta del mercado, de igual manera la propuesta de Alimentos a su salud S.A.S, aunque no compite con la facilidad de preparación para el consumo, lo hace con los puntos mencionados anteriormente, a esto se debe agregar la tendencia del consumidor colombiano la cual se inclina cada vez más hacia productos más saludables y de más calidad<sup>44</sup>.

- **Agremiaciones**

Dentro de las agremiaciones involucradas con el impulso, fortalecimiento de productos alimenticios en el sector industrial y formulación de datos estadísticos del comportamiento de los productos asociados directamente con los productos de Alimentos a su salud S.A.S se encuentran:

- **Fondo nacional de la porcicultora FNP:** “Es una cuenta nacional utilizada para el recaudo de la Cuota de Fomento, la cual corresponde al 32% de un salario mínimo diario legal vigente, de acuerdo a lo establecido en la Ley 272 de marzo 14 de 1996, el Decreto reglamentario 1522 del mismo año, la Ley 623 de noviembre 21 de 2000 y la Ley 1500 de diciembre 29 de 2011”<sup>45</sup>.

**Ilustración 1. Logo de Fondo nacional de la porcicultora FNP**



**Fuente:** Fondo nacional de la porcicultora. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.porcicol.org.co/porcicultores/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12&self=120&Itemid=102](http://www.porcicol.org.co/porcicultores/index.php?option=com_content&view=article&id=12&self=120&Itemid=102).

- **Federación Nacional de Avicultores de Colombia FENAVI:** “Representar al sector avícola nacional y asegurar su crecimiento, su competitividad, y

<sup>44</sup> SURA. Hábitos de consumo en Colombia. Op. cit., p. 39

<sup>45</sup> Fondo nacional de la porcicultora. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.porcicol.org.co/porcicultores/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12&self=120&Itemid=102](http://www.porcicol.org.co/porcicultores/index.php?option=com_content&view=article&id=12&self=120&Itemid=102).

sostenibilidad, mediante acompañamientos tecnológicos, sanitarios, de inocuidad, capacitación e investigación para fortalecer la seguridad alimentaria colombiana”<sup>46</sup>

## **Ilustración 2. Logo de Federación Nacional de Avicultores de Colombia FENAVI**



**Fuente:** Federación Nacional de Avicultores de Colombia FENAVI. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=369&Itemid=458](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=369&Itemid=458)

- **La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI:** “Es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros”.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Federación Nacional de Avicultores de Colombia FENAVI. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=369&Itemid=458](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=369&Itemid=458)

<sup>47</sup> La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.andi.com.co/pages/quienes\\_somos/quehacemos.aspx](http://www.andi.com.co/pages/quienes_somos/quehacemos.aspx)

### **Ilustración 3. Logo La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI**



**Fuente:** La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.andi.com.co/pages/quienes\\_somos/quehacemos.aspx](http://www.andi.com.co/pages/quienes_somos/quehacemos.aspx)

## **5.2. ESTRATEGIA DE MERCADEO**

### **5.2.1. Concepto de producto o servicio**

“Alimentos a su salud S.A.S” pretende renovar la receta tradicional de apanado y eliminar los diferentes conservantes y saborizantes artificiales que se mezclan para potenciar el sabor natural de la carne de cerdo o de pollo, utilizados por las industrias de alimentos precocidos.

El concepto de salud y cuidado es el que la propuesta innovadora de Alimentos a su salud S.A.S busca introducir al momento del consumo de chuletas de pollo o de cerdo, dado que estos alimentos actualmente el mercado los clasifica entre los que “Engordan” y su sabor es delicioso. En este orden de ideas el diario Espectador afirma lo siguiente: “La linaza molida y mezclada con las especias naturales ayuda a la buena digestión, no altera el sabor y permite una fácil disolución de los condimentos. En este caso, los condimentos se mezclan con el contenido graso en Omega 3 de la linaza, por lo que se potencializa la transferencia de sabor en la preparación es decir, se siente más el sabor en la preparación final. Refisal trae esta semilla combinada con ajo, comino, cebolla, cilantro y orégano”<sup>48</sup>. Adicional la propuesta innovadora se encuentra soportada por las diferentes teorías y estudios realizados sobre el mercado, el producto y la calidad que espera el consumidor al momento de adquirir productos alimenticios.

Adicional es necesario conocer las inclinaciones o perspectivas que genera la presentación del producto y para esto la revista “Alimentos”, realizó la siguiente publicación en la que detalla los puntos de vista y el impacto que tiene el nivel nutricional que aporta el producto, según la tendencia que mantiene el mercado de cada vez consumir lo más sano posible:

---

<sup>48</sup> El Espectador. Linaza: los beneficios de una semilla. Op. cit., p. 68.

“El conocimiento de los alimentos a la vez que ayuda a balancear la ingesta de nutrientes, también permite comer más placenteramente, sin obsesionarse con el conteo de calorías y nutrientes a ingerirse.










El empaque de los alimentos cumple dos funciones básicas y relevantes: la primera de ellas es la de proteger el producto y la segunda es la de establecer un diálogo con el consumidor a través del etiquetado. El etiquetado o rotulado (términos equivalentes para estos efectos) de los alimentos envasados es el medio que informa al consumidor sobre el producto, sus características y sus beneficios, para tomar su decisión de compra. Este no es publicidad, es la presentación que el fabricante hace de su producto ante los potenciales consumidores.”<sup>49</sup>. Para esto se ofrecen las chuletas en una presentación de 500 Gramos con 5 filetes de chuleta de 100 Gramos cada una (Cada filete se encuentra separado por un papelillo que evita que estos se peguen entre ellas), la cual no necesita congelarse y su conservación de mantiene en condiciones óptimas hasta su fecha de vencimiento.

---

<sup>49</sup> Revista I Alimentos – para la industria de alimentos en Colombia. El etiquetado de alimentos y el consumidor colombiano [en línea]. Medellín: Gestión empresarial consumidor. Edición 21. [Consultado: Marzo 8 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-21/especial-empaques-y-envases/el-etiquetado-de-alimentos-y-el-consumidor-colombiano.htm>

## 5.2.2. Modelo de Negocio

### Ilustración 4. Modelo Cambas

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
 <p>Aliados estratégicos:</p> <p>Establecer acuerdos estratégicos con las carnicerías las cuales son también canal de distribución y proveedor.</p> <p>Realizar acuerdos comerciales para el impulso de los productos con las agremiaciones oficiales de carne de cerdo y de pollo colombiana.</p> <p>Realizar alianzas con nutricionistas para el impulso de la imagen que esta tiene sobre la salud.</p> <p>Proveedores: Zar pollo: Pollo Bucanero: Pollo Distribuidora de carnes MI - Brisas de los álamos: Carne de cerdo Refisal: Aliños con base de linaza Galería Santa Elena: Maní y linaza</p>	 <p>Corte de la carne de pollo y la de cerdo Preparación de batidos y harina para el apanado Proceso de precocido Ejecución de los estándares de calidad establecidos</p> <p><b>RECURSOS CLAVES</b> Recurso humano para la ejecución del proceso de producción establecido.</p>  <p>Recursos intelectuales: Modelamiento de procesos, Modelamiento de mercadeo, Administración financiera, Administración de la legislación sanitaria (Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA).</p> <p>Recursos físicos: Estufa industrial, Hornos de gas natural, Cuchillos especiales para el corte manual de carnes, Licuadora industrial, Cuarto frío, Selladoras al vacío.</p>	<p>Ofrecer productos: Enriquecidos de nutrientes y vitaminas Que ayudan al sistema digestivo en su proceso metabólico Que no entre en conflicto con posibles problemas de jugos gástricos (Gastritis)</p> 	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Medios de comunicación de sugerencias y/o reclamos</li> <li>Políticas de calidad para el procesamiento, manutención y distribución de los productos.</li> <li>Políticas de garantía para responder inmediatamente al momento en que los derechos del consumidor son afectados y/o cuando se quebranta los acuerdos de servicio con los distribuidores.</li> </ul> <p><b>CANALES</b> Distribución por medio de tiendas de barrio, carnicerías y salsamentarías, con las siguientes estrategias de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Degustaciones o muestras gratis</li> <li>Entrega de folletos publicitarios</li> <li>Campañas publicitarias (Ofertas)</li> </ul> 	<p>Segmento primario: Hombres y mujeres de 25 a 70 años de edad, que se encuentren ubicados en las comunas 4, 5 y 6, las cuales se encuentran fraccionados en estratos 3, 4 y 5 en la ciudad Santiago de Cali.</p> <p>Segmento secundario: Restaurantes de plato ejecutivo, que se encuentren ubicados en las comunas 4, 5 y 6, las cuales se encuentran fraccionados en estratos 3, 4 y 5.</p> 
<p align="center"><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Relación de costos variables según la producción: * Costos de producción (Materia prima y suministros) * Servicios (Agua, Energía, Gas natural)</p>  <p>Relación de costos fijos: * Mano de obra directa * Mano de obra indirecta * Arriendo * Gastos administrativos</p>			<p align="center"><b>INGRESOS</b></p> <p>La forma de percibir ingresos de mi emprendimiento será de 100% de las ventas realizadas a los restaurantes y las realizadas por medio de los distribuidores</p> 	

### 5.2.3. Marketing Mix

#### 5.2.3.1. Estrategia de producto

##### ✓ **Marca**

**Construcción de marca:** Alimentos a su salud S.A.S a puesta por una propuesta valor orientada a la calidad de los alimentos para el cuidado de la salud, por este motivo la marca para los productos apanados que esta ofrecerá, se empleara el siguiente nombre:

- “Apanados del valle” refiere al departamento origen de la idea de negocio, con el fin de resaltar el esfuerzo de emprendimiento que hay en el mismo.

##### ✓ **Empaque**

- Contenido: Peso aproximado 500 Gramos, distribuido 5 porciones iguales y separadas por un papelillo para evitar que estas se peguen entre si al momento de congelarse para su conservación.
- Tipo de empaque: Sellado al vacío para la conservación de los componentes nutricionales, extender un poco la duración y la calidad del producto, adicional serán rotulados según la Resolución No. 5109 de 2005, “Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano”<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Ministerio de la protección social. Resolución 5109 de 2005. [en línea]. Bogotá, 2005. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet. [http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion\\_minproteccion\\_5109\\_2005.htm](http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_5109_2005.htm).

**Ilustración 5. Sellado al vacío del producto final (Sin etiquetar)**



Adicional se manejará otro tipo de empaque con el mismo contenido empleado en el sellado al vacío, este consiste en una bandeja de icopor envuelto con papel celofán, este tipo de empaque es conocido como La tecnología skin “consiste en la adhesión de dos materiales plásticos, como resultado de ello el film de tapa se adhiere a la bandeja en la zona donde no haya producto, realizando su presentación (bandeja termo sellada skin en atmósfera modificada)”<sup>51</sup> como se puede ver en la ilustración 6.

**Ilustración 6. Empaque con tecnología Skin del producto final (Sin etiquetar)**



---

<sup>51</sup> ULMA GROUP. Envasado de productos cárnicos y embutido en bandeja termo sellada skin en atmósfera modificada. [en línea]. España. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet. <http://www.ulmapackaging.com/soluciones-de-ensado/ensado-perecedero/carnico/carne/ensado-de-productos-carnicos-y-embutido-en-bandeja-termosellada-skin-en-atmosfera-modificada-map>.



### ✓ Logo

Para la elaboración del logo se tuvo en cuenta dibujos como:

- Chef: Representa la imagen del profesionalismo con el que se desarrolla los productos apanados de Alimentos a su salud S.A.S.
- Campo: Representa la naturalidad con la que se elaboran los productos apanados.
- Pollo y Cerdo: Representan los tipos de carne con los que son elaborados los productos apanados.

Y en combinación con lo anterior se adiciona el nombre de la marca y el slogan para la línea de productos cárnicos apanados de Alimentos a su salud S.A.S.

### Ilustración 7. Logo para la marca de chuletas apanadas de pollo y de cerdo



**Fuente:** Elaborado a partir de: <http://www.freelogoservices.com>

### ✓ Slogan

**“Saludables y Listos”** Relacionado con la salud y la rapidez en su preparación.

✓ **Acciones durante el ciclo de vida del producto**

**Tabla 30. Acciones durante el ciclo de vida del producto**

FASES DEL CICLO	INTRODUCCION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACION
PRODUCTO	Degustaciones	Más productos	Evaluar la competencia para mejorar	Descuentos para clientes fieles
PRECIO	Descuentos	Aumento justo de precios	Continuidad en los precios	Continuidad en precios
DISTRIBUCION	Selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva
PUBLICIDAD	Inversión alta para darse a conocer	Táctica de referidos, Inversión normal en la publicidad	Alta inversión en publicidad frente a la competencia	Alta inversión en publicidad frente a la competencia
PROMOCION	Ofertas con otros productos	Ofertas con otros productos	Nuevos productos	Ofertas

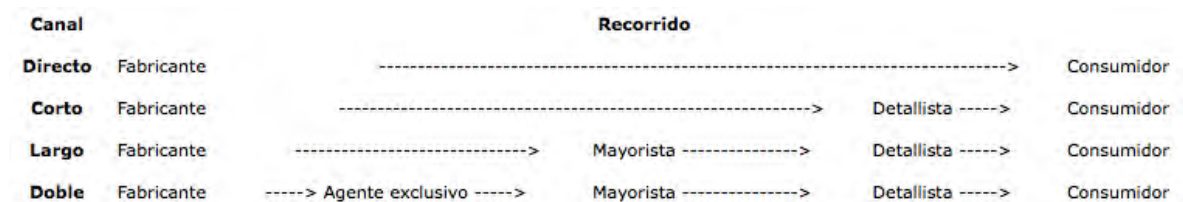
Alimentos a su salud S.A.S, se plantea trabajar sobre pedido, razón por la cual los costos de producción siempre serán estrictamente los necesarios para atender los canales de distribución y el mercado de restaurantes. En caso de que haya algún tipo de exceso en la producción, materias primas y/ o productos terminados, estos pasaran a ser parte del inventario y se utilizarán para la venta directa en el punto de fábrica.

### 5.2.3.2. Estrategia de Distribución

Para entrar a establecer una estrategia de distribución integral, es decir no solo este pensada en el consumidor final sino que también integre los planes de producción, la rotación de inventario y la buena comunicación con los objetivos comerciales para los productos de Alimentos a su salud S.A.S, para esto es necesario aclarar que un “Canal de distribución, lo podríamos definir como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente.”<sup>52</sup>

### Ilustración 8. Sistema interactivo de una cadena de distribución



**Fuente:** Marketing en el siglo XXI. 5ª Edición. Capítulo 5. La distribución. Mercado y clientes. Universidad a distancia de Madrid. [En línea]. España - Madrid. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet. <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

En este orden de ideas lo ideal de una estrategia de distribución es que esta responda a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué control se quiere efectuar sobre los productos?
- ¿Se quiere intervenir sobre la fijación final del precio?
- ¿Se quiere intervenir en todas las actividades promocionales?
- ¿Se dispone de un gran equipo comercial?
- ¿Cómo se debe establecer la infraestructura logística?
- ¿Cuál es el nivel de información necesario para establecer un plan de producción por pedido?

En consecución con los anteriores interrogantes; se tiene los siguientes tipos de distribución que permitirán elegir la que más beneficia a los productos de Alimentos a su salud S.A.S:

- **“Distribución extensiva:** Es la que trata de abarcar el mayor número posible de puntos de venta, sin filtrarlos por segmento de mercado ni hacer ninguna otra diferenciación. Es la opción que le garantiza una mayor difusión y una más amplia disponibilidad de cara al consumidor, aunque ello va en detrimento del margen comercial. Se recomienda para productos básicos o de primera necesidad (alimentación, higiene, limpieza, etc.).

<sup>52</sup> Marketing en el siglo XXI. 5ª Edición. Capítulo 5. La distribución. Mercado y clientes. Universidad a distancia de Madrid. [en línea]. España - Madrid. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet. <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>.

- **Distribución intensiva:** Es la que busca distribuir su producto en puntos de una rama comercial equivalente. Se recomienda para productos como los de perfumería, material escolar, libros, etc.
- **Distribución selectiva:** Es la que le da la posibilidad como responsable del producto de restringir el número de puntos de distribución, ya sea en base a criterios geográficos, prácticos o relacionados con la imagen de la empresa y la filosofía y valores que desea proyectar. Recomendable para productos que buscan potenciar su marca y diferenciarse especialmente de las de la competencia, como pueden ser artículos de viaje, de deporte o pequeños electrodomésticos.
- **Distribución exclusiva:** Es la que escoge cuidadosamente a un número muy limitado de puntos de venta, logrando aumentar el prestigio de su firma y mejorar su posición de mercado. Es la opción que le proporciona un mayor control y un mayor margen. Se recomienda para productos de un rango de precios superior al resto, artículos muy especiales por su diseño o por la exclusividad de sus prestaciones, como pueden ser relojes o accesorios de alta gama.”<sup>53</sup>

Para la inserción de la propuesta de Alimentos a su salud S.A.S al mercado de apanados congelados, se plantea aplicar una distribución extensiva y selectiva para el establecimiento de canales de distribución indirecto corto, el cual refiere al que está conformado por el Fabricante – Detallista – Consumidor (Ver ilustración 8), en donde el detallista son las tiendas de barrio, carnicerías y salsamentarías para este caso son el medio para llegar al segmento secundario definido en el numeral 5.1.2.1. “Análisis del mercado objetivo” de este documento.

Con este tipo de distribución se busca tener un mayor control de la rotación y la fijación final del precio sobre los productos, aunque en primera instancia se desea llegar al mayor número de detallistas por barrio, también se plantea tener un nivel de selección según sea el reconocimiento o prestigio que tengan estos dentro del barrio y hasta la comuna dado que pueden tener sucursales, adicional a esto es de gran importancia que ellos brinden la facilidad de establecer un efectivo canal de comunicación para así integrar el área comercial con la producción, logrando beneficiar las estrategias de rotación de inventarios y la planeación de la producción.

Sin perder de vista el objetivo de mantener el área comercial y la de producción integradas para el segmento secundario (restaurantes) se establece un canal

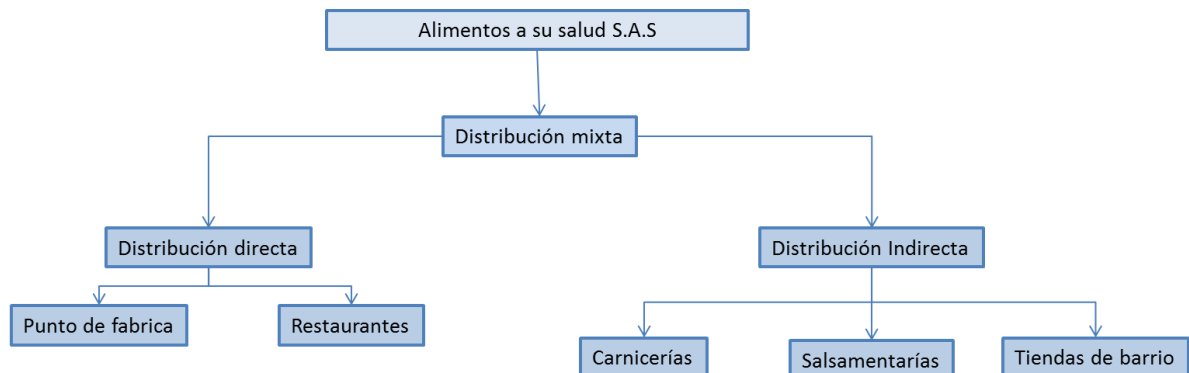
---

<sup>53</sup> Pymerang. Modelos de distribución - Tipos de distribución. [en línea]. España. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet. <http://pymerang.com/logistica-y-supply-chain/logistica/distribucion/modelos-de-distribucion/397-modelos-de-distribucion/577-tipos-de-distribucion>.

directo de distribución con relaciones comerciales para la entrega directa desde el punto de fábrica.

En la ilustración 9. Se puede evidenciar la estrategia de distribución de manera gráfica.

### Ilustración 9. Estrategia de distribución de Alimentos S.A.S



Luego de establecer la estrategia de distribución para atender el mercado objetivo de Alimentos a su salud S.A.S, es importante resaltar que el traslado de las chuletas de pollo y de cerdo apanadas deben cumplir con la resolución N° 002505 de 2004 emitida por el Ministerio de Transporte de Colombia, que tiene como objetivo “Por la cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles”<sup>54</sup>

Requisitos según la norma anteriormente mencionada:

- “Las partes interiores de la unidad de transporte, incluyendo techo y piso deben ser herméticas, así como los dispositivos de cierre de los vehículos y de ventilación y circulación interna de aire, deben estar fabricadas con materiales resistentes a la corrosión, impermeables, con diseños y formas que no permitan el almacenamiento de residuos y que sean fáciles de limpiar, lavar y desinfectar. Adicionalmente las superficies deben permitir una adecuada circulación de aire.
- La unidad de transporte debe tener aislamiento térmico revestido en su totalidad para reducir la absorción de calor.
- Las puertas deben ser herméticas, de modo que una vez dentro, la carga quede aislada del exterior.

<sup>54</sup> Ministerio de transporte. Resolución N° 002505 de 2004. [en línea]. Bogotá D.C. 2004. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet. [http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/62a23beb8fcc0f48032579dd0051f754/\\$FILE/Resolución%20N°%202505-2004.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/62a23beb8fcc0f48032579dd0051f754/$FILE/Resolución%20N°%202505-2004.pdf).

- El diseño de la unidad de transporte debe permitir la evacuación de las aguas de lavado. En caso que la unidad de transporte tenga orificios para drenaje, estos deben permanecer cerrados mientras la unidad contenga el alimento.
- Toda unidad de transporte en donde se movilicen alimentos refrigerados o congelados debe estar equipada con un adecuado sistema de monitoreo de temperatura de fácil lectura y ubicado en un lugar visible, donde se pueda verificar la temperatura requerida y la temperatura real del aire interno, desde el momento en que se cierran las puertas de la unidad de transporte.
- En el caso de unidades de transporte sin unidad de frío se debe contar con un sistema de monitoreo sencillo y apropiado para las condiciones de entrega del producto. Este sistema puede ser un termómetro de punzón para alimentos, debidamente calibrado, cintas indicadoras de temperatura ó termógrafos desechables, entre otros.
- La unidad de transporte destinada a contener los productos objeto de esta reglamentación debe estar libre de cualquier tipo de instalación o accesorio que no tenga relación con la carga o sistema de enfriamiento de los productos, en el caso de los cilindros para el almacenamiento de gas natural comprimido vehicular, estos deben estar completamente aislados del habitáculo de carga, estar equipados con dispositivos de venteo que eviten el ingreso de combustible al interior de la unidad de transporte y lo envíe al exterior del vehículo en una eventual fuga, los cuales deberán cumplir los reglamentos técnicos expedidos por la autoridad competente, que apliquen para vehículos que operen con GNV. En el caso de camiones no debe existir comunicación entre la unidad de carga y la cabina del conductor.
- El transporte de alimentos definidos en esta Resolución se podrá realizar en vehículos tipo isoterma que garanticen la temperatura exigida de transporte, de tal forma que conserven sus características de inocuidad.”<sup>55</sup>

Las autoridades de transporte y tránsito son los encargados de hacer cumplir esta norma.

Para esto se plantea adquirir una camioneta con furgón congelador con la capacidad suficiente para la entrega de los pedidos para lo cual dicho vehículo debe cumplir con los requisitos anteriormente descritos. Con esto se busca tener las herramientas para la ejecución de la logística para la entrega de pedidos, cumplimiento de un alto nivel de servicio y dar un tiempo de respuesta oportuno a la demanda. Inicialmente su cobertura es local y existirá una cercanía entre los diferentes puntos de entrega ya que las comunas seleccionadas para la incursión de las chuletas de pollo y de cerdo apanadas son vecinas. En este orden de ideas se presupuesta un costo aproximado a \$ 38.000.000 la compra del vehículo usado con sistema de refrigeración ya instalado, en donde se contemplara la contratación de un conductor con las aptitudes necesarias para la ejecución de entrega, toma

---

<sup>55</sup> Ibid., p.83

de pedidos programados y servicio comercial para afirmar la fidelización del cliente, a este se le ofrecerá un contrato a término fijo con un salario mensual legal con una comisión de \$ 200.000 por el cumplimiento de metas comerciales, adicional dentro de este se le obligara y comprometerá con el buen trato y cuidado del vehículo.

#### **Ilustración 10. Vehículo apto para el transporte de alimento en medio urbano**



Fuente: [www.Tucarro.com.co](http://www.Tucarro.com.co)

#### **5.2.3.3. Estrategia de Precios**

##### **✓ Estrategia de precio para el segmento primario:**

Para el planteamiento de la estrategia de precio de este segmento primario es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Precio compra al que el segmento se encuentra acostumbrado.
- Precios de la competencia.



- La necesidad de cubrir los costos fijos y generar utilidad.

En este orden de ideas la competencia maneja precios desde \$ 6.500 hasta \$ 13.200, y el consumidor de este segmento realiza compras entre \$ 5.000 y \$ 6.000, dado que la mayoría de estos consumen en restaurantes y las que se preparan en sus propias casas, esto genera una gran oportunidad para las chuletas de pollo y de cerdo apanadas para entrar con un precio de \$ 6.500 y \$ 7.000 respectivamente.

**Tabla 31. Precio de venta para el consumidor y sugerido para canales de distribución (Segmento primario)**

Precios de venta para el consumidor y sugerido para canales de distribución		
Producto	Presentación	Valor. Unitario (\$)
Chuleta de cerdo	Libra	7.000
Chuleta de pollo	Libra	6.500

**Tabla 32. Precio de venta y margen de contribución del segmento primario**

Producto	Costos de producción	Precio de venta	Margen de contribución	
			\$	%
Chuletas de pollo	\$2.556	\$6.500	\$3.944	61%
Chuletas de cerdo	\$3.463	\$7.000	\$3.537	51%

Los costos de producción se encuentran compuestos por el costo por producto (Detallados en la tabla 61. Cantidad y costos por producto, en el numeral 6.5.3. Plan de compras de este documento) y costo de mano de obra unitario, el cual está dado por:

$$\text{Mano de obra unitario} = \frac{(\text{Costo mensual de mano de obra})}{\text{Unidades mensuales a producir}}$$

Dónde:

- ✓ Costo mensual de mano de obra (Detallado en la tabla 68. Nomina, en el numeral 7.6. Gastos de administración y nomina, de este documento).



- ✓ Unidades mensuales a producir (Capacidad de producción definida en el numeral 6.4.6 de este documento)

Costo de mano de obra unitario de las chuletas de pollo:

$$\text{Mano de obra unitario} = \frac{\$ 2.001.816}{2.667 \text{ Und}} = 750,59 \frac{\$}{\text{und}}$$

En este orden se puede observar el margen de contribución que ofrece el precio de venta establecido es bastante llamativo para cada producto dentro de este segmento, estos permitirán cubrir los costos fijos, generar utilidad y marcar la viabilidad del proyecto.

#### ✓ Estrategia de precio para el segmento secundario:

Con el análisis del consumidor realizado en el numeral 5.1.3, permitió identificar que el segmento secundario (Restaurantes) invierte entre \$ 5.000 y \$6.000 para la elaboración de chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas y que los que son proveídos por un tercero realizan una inversión similar. En este orden de ideas se fijó un precio \$5.500 para la chuleta de pollo apanada y de \$6.000 para la chuleta de cerdo apanada, con el objetivo de llamar la atención de este mercado en el que sus volúmenes de compra mensuales se estiman que son altas, claro está que dicha fijación no solo se tiene en cuenta los objetivos comerciales, en este también están incluidos los beneficios de la empresa, los cuales consisten en que con este precio se cubran los gastos operacionales (Materia prima, Mano de obra, Costos indirectos de fabricación), los cuales están estimados así:

**Tabla 33. Precio de venta para restaurantes (Segmento secundario)**

Precios de venta para restaurante		
Producto	Presentación	Valor. Unitario (\$)
Chuleta de cerdo	Libra	6.000
Chuleta de pollo	Libra	5.500

En este orden de ideas la composición del precio de venta para este segmento quedo de la siguiente manera:

**Tabla 34. Precio de venta y margen de contribución del segmento secundario**

Producto	Costos de producción	Precio de venta	Margen de contribución	
			\$	%
Chuletas de pollo	\$2.556	\$5.500	\$2.944	54%
Chuletas de cerdo	\$3.463	\$6.000	\$2.537	42%

Los costos de producción aquí expuestos son los mismos que se describieron en el punto anterior, dado que los productos son los mismos y solo varia en la fijación del precio de venta. Por tal motivo se puede observar el margen de contribución estimado en el precio de venta para este segmento es lo suficientemente alto, para soportar los costos fijos estimados y generar la utilidad necesaria para demostrar la viabilidad de estos productos en este segmento.

✓ **Punto de equilibrio**

**Tabla 35. Punto de equilibrio de varios productos**

Producto	Capacidad de producción (Libras/Mes)	Segmento	Participación estimada	ventas Libras/Mes estimadas	Precio de venta	Costos de producción
Chuletas de pollo apandas	2.667	Primario	35%	933	\$ 6.500	\$ 2.556
		Secundario	10%	267	\$ 5.500	\$ 2.556
Chuletas de cerdo apanadas		Primario	35%	933	\$ 7.000	\$ 3.463
		Secundario	20%	533	\$ 6.000	\$ 3.463
			100%	2.667		

<b>Costos fijos estimados</b>	<b>\$ 7.989.755</b>
-------------------------------	---------------------

Producto	Segmento	Margen de contribución	Margen ponderado	Punto equilibrio
Chuletas de pollo apanadas	Primario	\$ 3.944	\$ 1.380	818
	Secundario	\$ 2.944	\$ 294	234
Chuletas de cerdo apanadas	Primario	\$ 3.537	\$ 1.238	818
	Secundario	\$ 2.537	\$ 507	467
		<b>\$ 12.961</b>	<b>\$ 3.420</b>	<b>2.336</b>

Para estimar el punto de equilibrio, se tomó:

- La capacidad de producción mensual calculada en el numeral 6.4.6 de este documento.
- Se estimó la participación de los productos en cada segmento.
- Dados los precios para cada segmento y el costo de producción de cada producto, se halló el margen de contribución.

$$MC = PVU - CPU$$

Dónde:

MC = Margen de contribución

PVU = Precio de venta unitario

CPU = Costo de producción unitario

- Se tomó cada margen de contribución y se multiplicó por la participación estimada de cada producto, esto con el fin de ponderar el margen de contribución y hallar el punto de equilibrio.
- Se aplicó la siguiente expresión a cada uno de los productos según su participación en cada segmento:

$$PE = \left( \frac{CFM}{MCP} \right) x PV$$

Dónde:

PE = Libras/Mes requeridas para alcanzar el punto de equilibrio.

CFM = Costos fijos mensuales

MCP = Margen de contribución ponderado

PV = Participación estimada en las ventas mensuales

En este orden de ideas el punto equilibrio es de 2.489 Libras/Mes, entre todos los productos para cubrir los costos fijos, nómina y costos de producción.

#### ✓ Plazos de pago

Se estima que el tiempo de pago por pedido en su mayoría va ser de contado entre distribuidores y restaurantes, aun así se ofrecerá créditos de 30 días según el comportamiento del cliente y este tenga ya un grado de fidelidad considerable para ofrecer esta facilidad de pago.

#### 5.2.3.4. Estrategia de Promoción

Alimentos a su salud S.A.S, para realizar su introducción al mercado y ganar reconocimiento, puede hacer uso de la variedad de productos para realizar promociones de pequeños mercados (Anchetas) en los se combinan sus productos a un precio llamativo al consumidor.

Para incidir en la decisión de compra de la promoción también se puede considerar algunos medios a utilizar como:

- **Degustaciones o muestras gratis**
- **Entrega de folletos publicitarios**
- **Campañas publicitarias (Ofertas)**

Dentro de las estrategias anteriormente descritas, la principal que ejecutara Alimentos a su salud S.A.S, será la de implantar por temporadas en los diferentes distribuidores, puntos de degustaciones y/o muestras gratis, para que le sea más fácil al mercado conocer el producto y su rico sabor (Los costos para la ejecución de estas estrategias se encuentran detallados en el numeral 5.2.4. presupuesto de marketing).

#### 5.2.3.5. Estrategia de Comunicación

En uso de estrategias de comunicación como lo es el marketing directo, Alimentos a su salud S.A.S pretende por medio de los siguientes canales obtener un acercamiento al cliente, para darle a conocer la calidad de los productos ofreciéndolos como la mejor opción para una alimentación sana (Los costos para la ejecución de estas estrategias se encuentran detallados en el numeral 5.2.4. presupuesto de marketing):

- **Certificación por parte de expertos:** Enriquecer la imagen del producto mediante la certificación de expertos que den testimonio de la calidad y fidelidad de la propuesta alimenticia del mismo.
- **Encuestas a los clientes:** Encuestas anuales por medio de los principales distribuidores con el objetivo de evaluar el nivel de fidelidad de los clientes, conocer la población a la que aún no ha llegado los productos, obtener la etapa en el ciclo de vida en que se encuentra los productos.
- **Entrega de folletos publicitarios:** Repartición de folletos publicitarios por medio de carro valla y/o personal impulsador situado en zonas estratégicas de la ciudad y cercanas a los distribuidores, para fortalecer y potenciar las ventas y el reconocimiento de los productos.

- **Degustaciones o muestras gratis:** Entrega de muestras gratis por medio de personal impulsador situado en los puntos de distribución de los productos, para fortalecer y potenciar las ventas y el reconocimiento de los productos.
- **Campañas publicitarias (Ofertas):** Generar campañas publicitarias con entrega de muestras gratis, folletos y promociones de dos por uno (2x1) o combos promocionales que combinan las diferentes líneas de productos que ofrece la Alimentos a su salud S.A.S., para fortalecer y potenciar las ventas y el reconocimiento de los productos.

#### **5.2.3.6. Estrategia de Servicio**

Con las siguientes estrategias de servicio se desea mantener la fidelidad del segmento o mercado objetivo ofreciendo, adicional a esto se tiene (Los costos para la ejecución de estas estrategias se encuentran detallados en el numeral 5.2.4. presupuesto de marketing):

- Mantener la calidad en sabor e ingredientes utilizados para la elaboración de su producto y dando continuidad al precio de venta sugerido en los diferentes puntos de distribución, Alimentos a su salud S.A.S.
- **Medios de comunicación de sugerencias y/o reclamos:** Ofrecer medios como lo es líneas gratuitas 01-8000, call center y punto de atención al público ubicado al interior de la empresa para remitir las sugerencias y/o reclamos al departamento de calidad y atención al cliente.
- **Políticas de calidad:** Establecer políticas de calidad para el procesamiento, manutención y distribución de los productos.
- **Políticas de garantía:** Establecer políticas de garantía para responder inmediatamente al momento en que los derechos del consumidor son afectados y/o cuando se quebranta los acuerdos de servicio con los distribuidores.

Las anteriores estrategias de servicio brindaran confianza al consumidor final y dará herramientas de acceso al mismo para dar una buena atención en el proceso de pos venta, para casos de que esté presente algún reclamo o sugerencia para los productos.

Adicional a las estrategias anteriores se ofrecerá un valor a agregado al consumidor final en compañías de degustaciones (Estrategia de comunicación), el cual se trata de construir un catálogo con los productos de Alimentos a su salud S.A.S, donde contendrá:

- Promociones.
- Guía de los mejores acompañantes para el consumo de los productos.
- Precios e información de interés para el consumidor sobre los productos.

#### 5.2.4. Presupuesto de Marketing

Con el fin de soportar las diferentes estrategias de servicio y comunicación enunciadas anteriormente, se debe incurrir en los siguientes gastos para el primer año de impulso y fidelización de los productos de Alimentos a su salud S.A.S:

**Tabla 36. Gastos para soporte de estrategias de servicio y comunicación**

Estrategia	Costos	Periodicidad	Costo x única vez	Costo anual
<b>Producto</b>				
Diseño de empaque para los productos (Imagen del productos, Rotulado, Ingredientes, políticas de calidad, instrucciones de preparación del producto)	\$ 800.000	1 vez al año	\$ -	\$ 800.000
Creación de logo	\$ -	1 vez al año	\$ -	\$ -
<b>Promoción, Servicio y Comunicación</b>				
Publicidad ATL (Material impreso publicitario)	\$ 350.000	5 veces al año	\$ -	\$ 1.750.000
Marketing directo (Creación y administración de bases de datos)	\$ -	Todo el año	\$ -	\$ -
Creación de página web	\$ 500.000	1 vez al año	\$ 500.000	\$ -
Creación de correo corporativo y redes sociales	\$ -	1 vez al año	\$ -	\$ -
Compra de 3 estaciones móviles para dar degustación en el punto de venta de los distribuidores	\$ 4.000.000	1 vez al año	\$ -	\$ -
Alquiler de valla publicitaria (Campañas de ofertas y/o impulso de imagen de la marca)	\$ 3.500.000	2 veces al año	\$ -	\$ 7.000.000
Compra de equipos para instalación de Call Center	\$ 3.000.000	1 vez al año	\$ 3.000.000	\$ -
<b>Presupuesto estimado de inversión por única vez Marketing Mix</b>			<b>\$ 3.500.000</b>	
<b>Presupuesto anual estimado Marketing Mix</b>				<b>\$ 8.750.000</b>

### 5.2.5. Proyección de ventas

Para el pronóstico mensual de ventas de las chuletas de pollo y cerdo apanadas de Alimentos a su salud S.A.S en el primer año, se tuvo en cuenta las siguientes definiciones:

- Capacidad de producción de la planta: Definida en el numeral 6.4.6 de este documento y la cual es de 2.667 libras/mes entre los dos productos que comparten los mismos procesos de producción, maquinaria e insumos.
- Tendencias del mercado: “Este método consiste en tomar como referencia a estadísticas o índices del sector o del mercado, analizar las tendencias y, en base a ellas, proyectar o pronosticar nuestras ventas.
- Por ejemplo, podemos tomar como referencia el índice de precios al consumidor, la tasa de crecimiento del sector, la tasa de crecimiento poblacional, el ingreso per cápita, etc.”<sup>56</sup>, de acuerdo a esto se aplicó para el pronóstico de las ventas mensuales del primer y segundo año la variación mensual del índice de precios al consumidor (IPC) del sector de alimentos y bebidas no alcohólicas del 2013 y 2014 respectivamente. Para los siguientes 4 años se tomó de la proyección realizada de los indicadores macroeconómicos por parte del Grupo Bancolombia<sup>57</sup> a mayo del 2014, las posibles variaciones anuales desde el 2015 al 2018 del producto interno bruto (PIB).

**Tabla 37. Proyección del IPC y el PIB**

Variación manual (%)				
Indicador Macroeconómico	2015	2016	2017	2018
IPC	3,43	3,63	3,48	3,33
PIB	4,58	4,50	4,34	4,47

**Fuente:** Elaborado a partir de: Grupo Bancolombia. Proyecciones de indicadores macroeconómicos. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 19 de 2015]. Disponible en internet. <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30991/2014060411393971.pdf>

- Se tomó de los datos obtenidos en el análisis del consumidor/comprador a los dos segmentos por medio de las encuestas numeral 5.1.3 de este documento, los resultados sobre la preferencia que este mostró sobre la chuleta de pollo o de cerdo apanada al momento de comprarla o prepararla, resaltando que el segmento primario no mostró preferencia y el segmento secundario mostró más preferencia por la chuleta de cerdo. En este orden de ideas se estimó con

<sup>56</sup> Crece negocios. Pronostico de ventas. [en línea]. [Consultado: Marzo 19 de 2015]. Disponible en internet. <http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>

<sup>57</sup> Grupo Bancolombia. Proyecciones de indicadores macroeconómicos. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 19 de 2015]. Disponible en internet. <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30991/2014060411393971.pdf>.

base a la capacidad de producción la posible participación que los dos segmentos podrían tener en la compra de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas.

**Tabla 38. Estimación de la participación de compra de los dos productos**

Producto	Capacidad de producción (Libras/Mes)	Segmento	Participación estimada	ventas Libras/Mes estimadas
Chuletas de pollo apanadas	2.667	Primario	35%	933
		Secundario	10%	267
Chuletas de cerdo apanadas		Primario	35%	933
		Secundario	20%	533
			100%	2.667

Como se puede observar en la tabla 38, se estimó basado en la capacidad de producción calculada las ventas mensuales siendo así estos a su vez las ventas del primer mes y proceder a pronosticar las ventas del primer año y pasar a los siguientes 4 años.

Dado lo anterior la proyección del primer año mes a mes es la siguiente:

**Tabla 39. Proyección estimada de ventas mes a mes para el segmento primario en el primer año de chuletas de pollo apanado.**

Chuletas de pollo sector primario					
Periodo	Valor unitario	Ventas estimadas en Libras/Mes	Variación mensual IPC Sector de alimentos y bebidas no alcohólicas 2013	Fecha de variación del IPC Sector de alimentos y bebidas no alcohólicas 2013	Ventas mensuales (\$)
Mes 1	\$6.500	933	0,005	ene-13	\$6.066.667
Mes 2	\$6.500	932	-0,001	feb-13	\$6.060.600
Mes 3	\$6.500	934	0,002	mar-13	\$6.072.721
Mes 4	\$6.500	940	0,006	abr-13	\$6.109.158
Mes 5	\$6.500	942	0,002	may-13	\$6.121.376
Mes 6	\$6.500	942	0	jun-13	\$6.121.376
Mes 7	\$6.500	944	0,002	jul-13	\$6.133.619
Mes 8	\$6.500	946	0,002	ago-13	\$6.145.886
Mes 9	\$6.500	949	0,004	sept-13	\$6.170.469
Mes 10	\$6.500	940	-0,01	oct-13	\$6.108.765
Mes 11	\$6.500	935	-0,005	nov-13	\$6.078.221
Mes 12	\$6.500	938	0,003	dic-13	\$6.096.456
		11275			\$73.285.312



**Tabla 40. Proyección estimada de ventas mes a mes para el segmento primario en el primer año de chuletas de cerdo apanado**

Chuletas de cerdo sector primario					
Periodo	Valor unitario	Ventas estimadas en Libras/Mes	Variación mensual IPC Sector de alimentos y bebidas no alcohólicas 2013	Fecha de variación del IPC Sector de alimentos y bebidas no alcohólicas 2013	Ventas mensuales (\$)
Mes 1	\$7.000	933	0,005	ene-13	\$6.533.333
Mes 2	\$7.000	932	-0,001	feb-13	\$6.526.800
Mes 3	\$7.000	934	0,002	mar-13	\$6.539.854
Mes 4	\$7.000	940	0,006	abr-13	\$6.579.093
Mes 5	\$7.000	942	0,002	may-13	\$6.592.251
Mes 6	\$7.000	942	0	jun-13	\$6.592.251
Mes 7	\$7.000	944	0,002	jul-13	\$6.605.435
Mes 8	\$7.000	946	0,002	ago-13	\$6.618.646
Mes 9	\$7.000	949	0,004	sept-13	\$6.645.121
Mes 10	\$7.000	940	-0,01	oct-13	\$6.578.670
Mes 11	\$7.000	935	-0,005	nov-13	\$6.545.776
Mes 12	\$7.000	938	0,003	dic-13	\$6.565.414
		11275			\$78.922.644

**Tabla 41. Proyección estimada de ventas mes a mes para el segmento secundario en el primer año de chuletas de pollo apanado**

Chuletas de pollo sector secundario					
Periodo	Valor unitario	Ventas estimadas en Libras/Mes	Variación mensual IPC Sector de alimentos y bebidas no alcohólicas 2013	Fecha de variación del IPC Sector de alimentos y bebidas no alcohólicas 2013	Ventas mensuales (\$)
Mes 1	\$5.500	267	0,005	ene-13	\$1.466.667
Mes 2	\$5.500	266	-0,001	feb-13	\$1.465.200
Mes 3	\$5.500	267	0,002	mar-13	\$1.468.130
Mes 4	\$5.500	269	0,006	abr-13	\$1.476.939
Mes 5	\$5.500	269	0,002	may-13	\$1.479.893
Mes 6	\$5.500	269	0	jun-13	\$1.479.893
Mes 7	\$5.500	270	0,002	jul-13	\$1.482.853
Mes 8	\$5.500	270	0,002	ago-13	\$1.485.819
Mes 9	\$5.500	271	0,004	sept-13	\$1.491.762
Mes 10	\$5.500	269	-0,01	oct-13	\$1.476.844

**Tabla 41. (Continuación)**

Mes 11	\$5.500	267	-0,005	nov-13	\$1.469.460
Mes 12	\$5.500	268	0,003	dic-13	\$1.473.868
		3221			\$17.717.328

**Tabla 42. Proyección estimada de ventas mes a mes para el segmento secundario en el primer año de chuletas de cerdo apanado**

Chuletas de cerdo sector secundario					
Periodo	Valor unitario	Ventas estimadas en Libras/Mes	Variación mensual IPC Sector de alimentos y bebidas no alcohólicas 2013	Fecha de variación del IPC Sector de alimentos y bebidas no alcohólicas 2013	Ventas mensuales (\$)
Mes 1	\$6.000	533	0,005	ene-13	\$3.200.000
Mes 2	\$6.000	533	-0,001	feb-13	\$3.196.800
Mes 3	\$6.000	534	0,002	mar-13	\$3.203.194
Mes 4	\$6.000	537	0,006	abr-13	\$3.222.413
Mes 5	\$6.000	538	0,002	may-13	\$3.228.858
Mes 6	\$6.000	538	0	jun-13	\$3.228.858
Mes 7	\$6.000	539	0,002	jul-13	\$3.235.315
Mes 8	\$6.000	540	0,002	ago-13	\$3.241.786
Mes 9	\$6.000	542	0,004	sept-13	\$3.254.753
Mes 10	\$6.000	537	-0,01	oct-13	\$3.222.206
Mes 11	\$6.000	534	-0,005	nov-13	\$3.206.095
Mes 12	\$6.000	536	0,003	dic-13	\$3.215.713
		6443			\$38.655.989

Luego de pronosticadas las ventas mes a mes para el primer año en cada segmento a continuación se muestra la proyección para los siguientes cuatro años realizando los siguientes pasos:

- El segundo año se realizó basado en la variación mensual del IPC del 2014 del sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, como se realizó para el primer año.
- Se utilizó el PIB anual proyectado (Ver tabla 37) para pronosticar la ventas de los tres años restantes.
- Se utilizó el IPC anual proyectado (Ver tabla 37) para proyectar las posibles variaciones del precio para los cuatro años restantes.

**Tabla 43. Pronostico de ventas en el segmento primario mes a mes a cinco años de las chuletas de pollo apanado**

Chuleta de pollo segmento primario					
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MES 1	933	938	980	1.023	1.068
MES 2	932	943	985	1.028	1.074
MES 3	934	948	991	1.034	1.080
MES 4	940	955	998	1.041	1.088
MES 5	942	966	1.010	1.054	1.101
MES 6	942	963	1.007	1.051	1.097
MES 7	944	967	1.011	1.055	1.102
MES 8	946	971	1.015	1.059	1.106
MES 9	949	973	1.017	1.061	1.108
MES 10	940	973	1.017	1.061	1.108
MES 11	935	974	1.018	1.062	1.110
MES 12	938	975	1.019	1.063	1.111
Total Libras/Año	11.275	11.547	12.067	12.591	13.154
Precio (\$)	\$6.500	\$6.723	\$6.967	\$7.209	\$7.450
Total de ventas (\$)	\$73.285.312	\$77.632.680	\$84.071.029	\$90.772.358	\$97.987.718

**Tabla 44. Pronostico de ventas en el segmento primario mes a mes a cinco años de las chuletas de cerdo apanado**

Chuleta de cerdo segmento primario					
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MES 1	933	938	980	1.023	1.068
MES 2	932	943	985	1.028	1.074
MES 3	934	948	991	1.034	1.080
MES 4	940	955	998	1.041	1.088
MES 5	942	966	1.010	1.054	1.101
MES 6	942	963	1.007	1.051	1.097
MES 7	944	967	1.011	1.055	1.102
MES 8	946	971	1.015	1.059	1.106
MES 9	949	973	1.017	1.061	1.108
MES 10	940	973	1.017	1.061	1.108
MES 11	935	974	1.018	1.062	1.110
MES 12	938	975	1.019	1.063	1.111
Total Libras/Año	11.275	11.547	12.067	12.591	13.154
Precio (\$)	\$7.000	\$7.240	\$7.503	\$7.764	\$8.023
Total de ventas (\$)	\$78.922.644	\$83.604.424	\$90.538.032	\$97.754.847	\$105.525.234

**Tabla 45. Pronostico de ventas en el segmento secundario mes a mes a cinco años de las chuletas de pollo apanado**

Chuleta de pollo segmento secundario					
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MES 1	267	268	280	292	305
MES 2	266	269	281	294	307
MES 3	267	271	283	295	309
MES 4	269	273	285	297	311
MES 5	269	276	289	301	315
MES 6	269	275	288	300	314
MES 7	270	276	289	301	315
MES 8	270	277	290	303	316
MES 9	271	278	291	303	317
MES 10	269	278	291	303	317
MES 11	267	278	291	303	317
MES 12	268	279	291	304	317
Total Libras/Año	3.221	3.299	3.448	3.597	3.758
Precio (\$)	\$5.500	\$5.689	\$5.895	\$6.100	\$6.303
Total de ventas (\$)	\$17.717.328	\$18.768.340	\$20.324.864	\$21.944.966	\$23.689.338

**Tabla 46. Pronostico de ventas en el segmento secundario mes a mes a cinco años de las chuletas de cerdo apanado**

Chuleta de cerdo segmento secundario					
MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MES 1	533	536	560	584	610
MES 2	533	539	563	587	614
MES 3	534	542	566	591	617
MES 4	537	546	570	595	622
MES 5	538	552	577	602	629
MES 6	538	551	575	600	627
MES 7	539	553	578	603	630
MES 8	540	555	580	605	632
MES 9	542	556	581	606	633
MES 10	537	556	581	606	633
MES 11	534	557	582	607	634
MES 12	536	557	582	608	635
Total Libras/Año	6.443	6.599	6.895	7.195	7.516
Precio (\$)	\$6.000	\$6.206	\$6.431	\$6.655	\$6.876
Total de ventas (\$)	\$38.655.989	\$40.949.106	\$44.345.158	\$47.879.925	\$51.685.829

Como se puede observar las proyecciones estimadas para los futuros cuatros años requieren un ajuste en la capacidad de producción para cumplir con estas, dado que solo el primer año está basado en la capacidad calculada con muestras reales, como se encuentra detallada en el numeral 6.4.6 de este documento.

## 6. MÓDULO ANÁLISIS TÉCNICO Y OPERATIVO

### 6.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Para la producción de filetes de pollo y de cerdo apanados es necesario tener claras las especificaciones de los productos a ofrecer; la legislación que rige el sector, de acuerdo a esto se especificó las siguientes fichas técnicas de los productos:

**Tabla 47. Ficha técnica de chuletas de pollo apanada**

Ficha técnica	
Chuleta de pollo apanado	
Nombre del producto	Filete de pollo apanado
Calidad	Cumplir con la NTC 1325: Productos cárnicos procesados no enlatados
Generalidades	Producto cárnico apanado elaborado con base de especias naturales, maní y linaza.
Requisitos generales	Sabor, color y olor característico del producto, no debe tener colores verdosos, sabores u olores extraños.
Requisitos específicos	Olor y sabor del producto Proceso precocido para disminuir la humedad y brindar propiedades más sólidas a la masa Debe contener ingredientes como: Linaza y Maní Cumplir con la NTC 1325 DECRETO 3075 DE 1997 Resolución 2674 del 2013
Conservación y almacenamiento	Se debe asegurar buenas prácticas de manipulación, almacenamiento y distribución para preservar la calidad del producto, con ayuda del monitoreo constante de la temperatura adecuada y humedad relativa.
Empaque y presentación	El producto debe estar empacado en materiales atóxicos que aseguren la buena conservación e higiene del producto. Cumplir con la resolución No. 5109 de 2005, por medio de la cual se establecen los parámetros para el rotulado o etiquetado de productos terminados y materias primas. Presentaciones de 5 unidades de 100 gramos cada una, separadas con papelillo para evitar que se peguen entre ellas. Empaque con sellado al vacío o empaque con papel stretch.
Vida útil	30 días a temperatura entre 4 y 6°C
Transporte	Vehículo para transporte de alimentos con sistema termoking, con permiso sanitario vigente

**Tabla 48. Ficha técnica de chuletas de cerdo apanada**

<b>Ficha técnica</b>	
<b>Chuleta de cerdo apanada</b>	
<b>Nombre del producto</b>	Filete de carne de cerdo apanada
<b>Calidad</b>	Cumplir con la NTC 1325: Productos cárnicos procesados no enlatados
<b>Generalidades</b>	Producto cárnico apanado elaborado con base de especias naturales, maní y linaza.
<b>Requisitos generales</b>	Sabor, color y olor característico del producto, no debe tener colores verdosos, sabores u olores extraños.
<b>Requisitos específicos</b>	Olor y sabor del producto Proceso precocido para disminuir la humedad y brindar propiedades más sólidas a la masa Debe contener ingredientes como: Linaza y Maní Cumplir con la NTC 1325 DECRETO 3075 DE 1997 Resolución 2674 del 2013
<b>Conservación y almacenamiento</b>	Se debe asegurar buenas prácticas de manipulación, almacenamiento y distribución para preservar la calidad del producto, con ayuda del monitoreo constante de la temperatura adecuada y humedad relativa.
<b>Empaque y presentación</b>	El producto debe estar empacado en materiales atóxicos que aseguren la buena conservación e higiene del producto. Cumplir con la resolución No. 5109 de 2005, por medio de la cual se establecen los parámetros para el rotulado o etiquetado de productos terminados y materias primas. Presentaciones de 5 unidades de 100 gramos cada una, separadas con papelillo para evitar que se peguen entre ellas. Empaque con sellado al vacío o empaque con papel stretch.
<b>Vida útil</b>	30 días a temperatura entre 4 y 6°C
<b>Transporte</b>	Vehículo para transporte de alimentos con sistema termoking, con permiso sanitario vigente

## **6.2. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y ENTREGA DEL PRODUCTO**

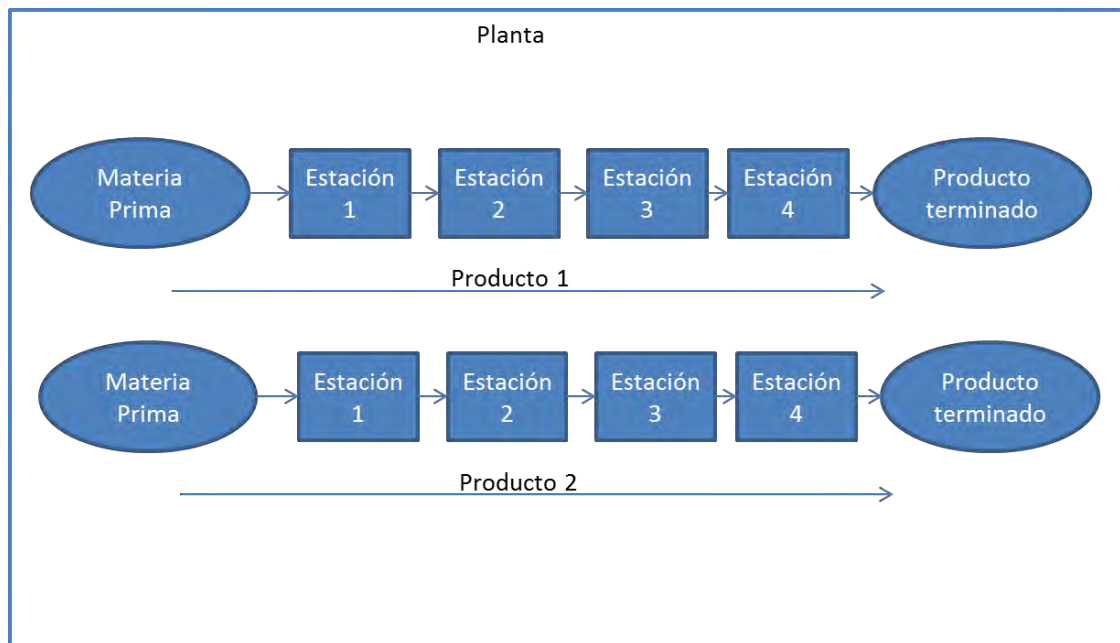
El flujo de proceso de Alimentos a su salud S.A.S se encuentra establecido sobre un taller de producción continua el cual se caracteriza por:

- Diseñada para fabricar altos volúmenes de productos estandarizados.
- Mantiene el flujo constante de los materiales hasta la etapa final del proceso.

- Trabajadores especializados y capacitados para el buen manejo de la maquinaria.

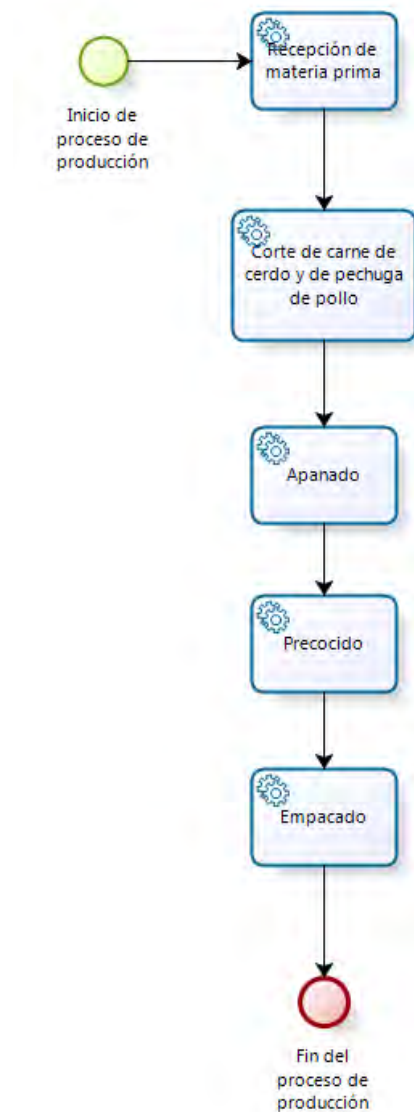
Dado esto permite controlar el proceso por puntos o estaciones de trabajo y evaluar el nivel de cumplimiento de las políticas de calidad establecidas, adicional a esto permite medir los tiempos de producción y estimar la capacidad de la planta por día (8 Horas laborales por 6 días a la semana).

**Gráfico 23. Ejemplo de talles de producción continúa**



En este orden de ideas el diagrama de flujo para las chuletas de pollo y/o cerdo apanadas es el siguiente:

**Gráfico 24. Diagrama de flujo general para la elaboración de chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas**



### **6.2.1. Recepción de materia prima**

- Se debe revisar cuidadosamente el estado de la carne de pollo y/o de cerdo y que el peso corresponda a lo solicitado al proveedor. Una vez la materia prima



cumpla con las siguientes condiciones acordadas con el proveedor al momento del pedido, se traslada al cuarto frío de materia prima:

- El proveedor no debe entregar la carne congelada, con el fin de revisar que tenga:
- Su color natural y no presente zonas con colores verdosos o color pálido que da muestra de que se ha mantenido mucho tiempo bajo refrigeración.
- Su olor natural y no presente zonas con olor diferente con tendencia a la descomposición.
- Su textura natural y no presente una textura delgada y viscosa.

La identificación de cualquiera de estas variables es causal de rechazo del pedido y de evaluación de cambio de proveedor, aun si este realiza ofertas de precios más bajos.

La carne cerdo y/o de pollo deben almacenarse en cuartos fríos a una temperatura de 2.5 a 6 °C y en las condiciones óptimas para este tipo de alimentos, tal como explica la guía de almacenamiento seco, refrigerado y congelado<sup>58</sup>: “Todos los alimentos perecederos, especialmente los alimentos de alto riesgo (productos lácteos, carnes cocinadas, pescados y carnes de ave) deben almacenarse en refrigeración para evitar ser contaminados por bacterias perjudiciales.

La refrigeración a temperaturas por debajo de 4°C inhibe el crecimiento de la mayoría de las bacterias patógenas pero no las mata, por lo tanto los cuartos refrigerados mantendrán temperaturas entre 2,5 °C a 6°C.

- No almacenar los alimentos directamente sobre el piso del cuarto frío, sino sobre estibas o estantes en material sanitario. • Revisar las temperaturas de la unidad de refrigeración y llevar registro diario en el formato de control de temperatura del cuarto frío.
- No sobrellenar los refrigeradores, porque dificultan la limpieza y obstaculizan la circulación de aire frío.
- Inspeccionar, rotular y fechar los alimentos que se almacenen. Emplear el método PEPS de rotación de mercancía: Primeras Entradas Primeras Salidas.
- Evitar abrir las puertas del refrigerador más de lo necesario y cerrarlas cuanto antes. La puerta del cuarto frío abierta supone la elevación de la temperatura interna, lo que estimula el crecimiento bacteriano, la contaminación y la alteración del alimento.”

---

<sup>58</sup> Universidad industrial de Santander, proceso bienestar estudiantil. [en línea]. Bogotá, 2008. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: [https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar\\_estudiantil/guias/GBE.27.pdf](https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/bienestar_estudiantil/guias/GBE.27.pdf).

### **6.2.2. Corte de carne de cerdo y de pechuga de pollo**

Para el inicio de este proceso la carne de cerdo y de pollo es necesario que se revise nuevamente el estado de las mismas dado que los cambios de temperatura por el escape de frío del cuarto pudieron afectar las condiciones explicadas en el proceso de recepción de la materia prima. Una vez ya superada la revisión se debe:

- El corte de la carne de cerdo y pollo deben ser de 60 gramos con una tolerancia de 5 gramos.
- Las porciones de carne de cerdo y de pollo no se pueden fraccionar, es decir deben mantenerse en una sola porción durante todo su proceso de transformación. Para esto el corte debe ser muy preciso para no dejar algún lado de la porción que se pueda desgarrar.

### **6.2.3. Apanado**

La carne de pollo o de cerdo debe ser sumergida en el batido, una vez sumergida se pasa por la harina de apanado y realiza el respectivo masajeado sobre la carne apanada, terminado esto se debe validar que la porción no pese más de 100 gramos, en este proceso se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La preparación de materias primas para la elaboración del batido debe cumplir las especificaciones según la receta para el mismo, dado que si se incumplen con las indicaciones pueden afectar el sabor final del producto.
- Cuidado con la cantidad de harina suministrada, dado que debe cumplir con la especificación dada para el apanado.

### **6.2.4. Precocido**

Este proceso consiste en someter la carne de cerdo y/o de pollo apanado a un proceso térmico ( $130^{\circ}\text{C} \pm 5^{\circ}\text{C}$  durante 3 Minutos  $\pm 0.5$  Minutos) en el que se debe tener cuidado con el suministro de calor y tiempo en el que debe permanecer en el mismo. En otras palabras esta operación es para que con la acción del calor el producto pierda humedad y adquiera determinadas propiedades.

### **6.2.5. Empacado**

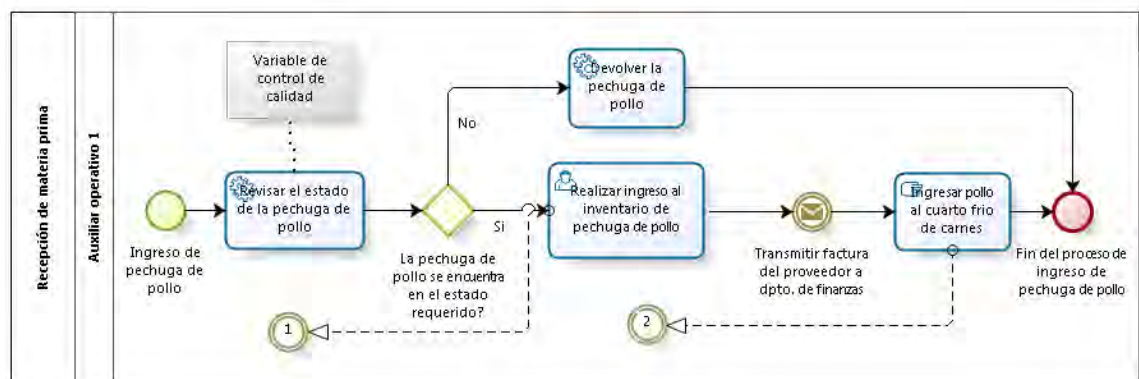
Para el inicio del empacado se debe asegurar que las porciones de chuleta de pollo y/o de cerdo se encuentren en temperatura ambiente, dado que si se realiza este proceso sin que estas hayan dejado escapar el calor adquirido en el proceso de precocido, puede afectar la calidad del producto. Dado esto se debe empacar según la orden de producción, ya que esta puede especificar que se haga en empaque al vacío o en papel stretch. En este proceso se debe asegurar que:

- El sellado del empaque al vacío debe estar completamente cerrado.
- Los paquetes se deben componer de 5 porciones de filete de pollo o de cerdo apanado de 500 gramos con una tolerancia de 5 gramos (Separadas con papelillo para evitar que se peguen entre ellas).

Una vez empacado se debe trasladar al cuarto frio de producto terminado el cual maneja rangos de temperatura diferentes al cuarto frio de la materia prima de carne de cerdo y/o de pollo, pero no superiores a 6°C, adicional el producto terminado queda con el olor propio del mismo y esto puede contaminar la materia prima.

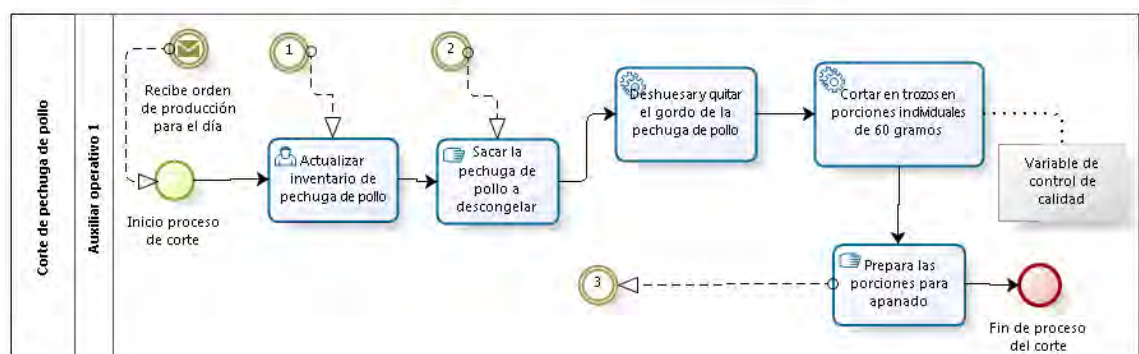
A continuación se muestra el paso a paso de cada macro proceso explicado anteriormente:

**Gráfico 25. Diagrama de flujo del proceso de recepción de la carne de pollo**



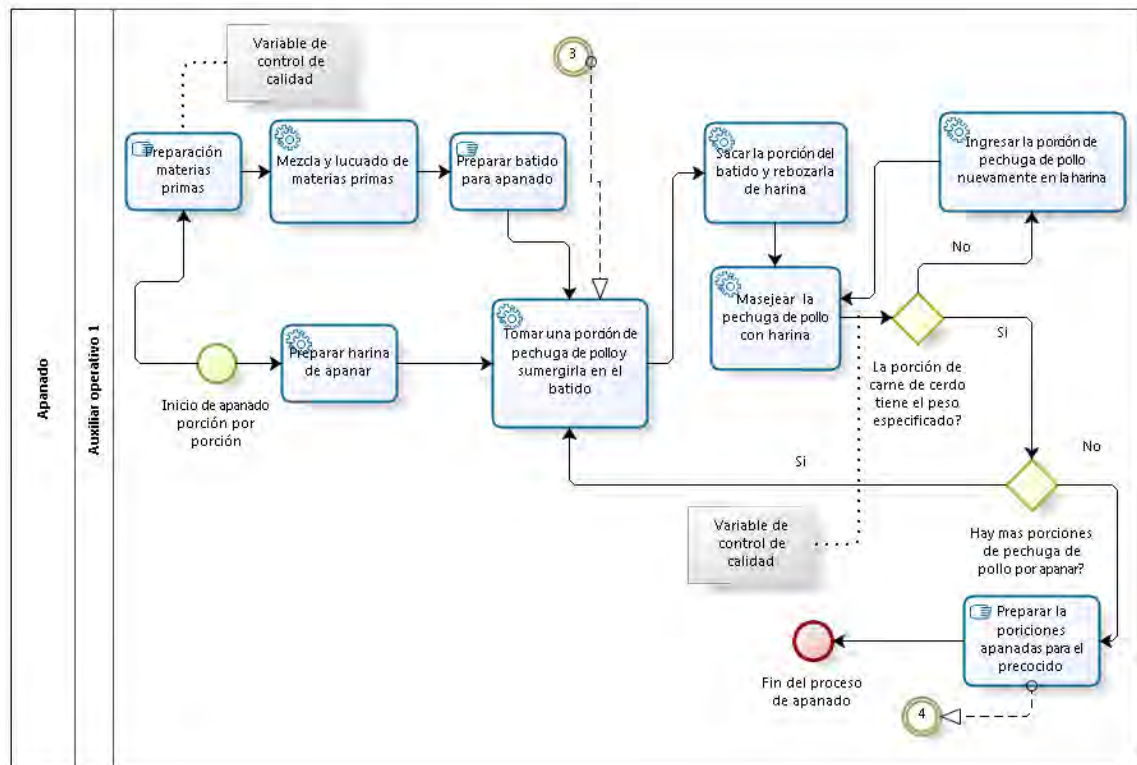
**bizagi**  
Modeling

**Gráfico 26. Diagrama de flujo del proceso de corte de pechuga de pollo**

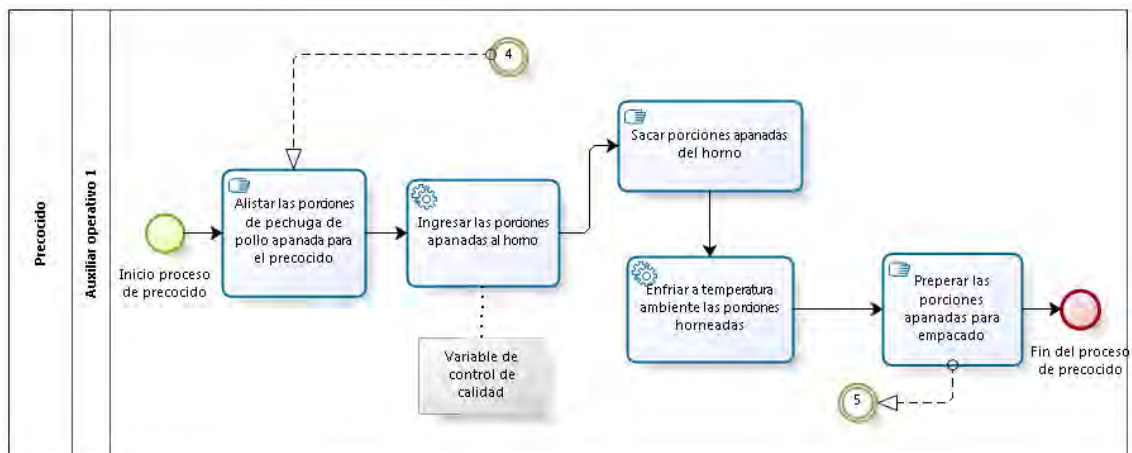


**bizagi**  
Modeling

**Gráfico 27. Diagrama de flujo del proceso de apanado de la carne de pollo**

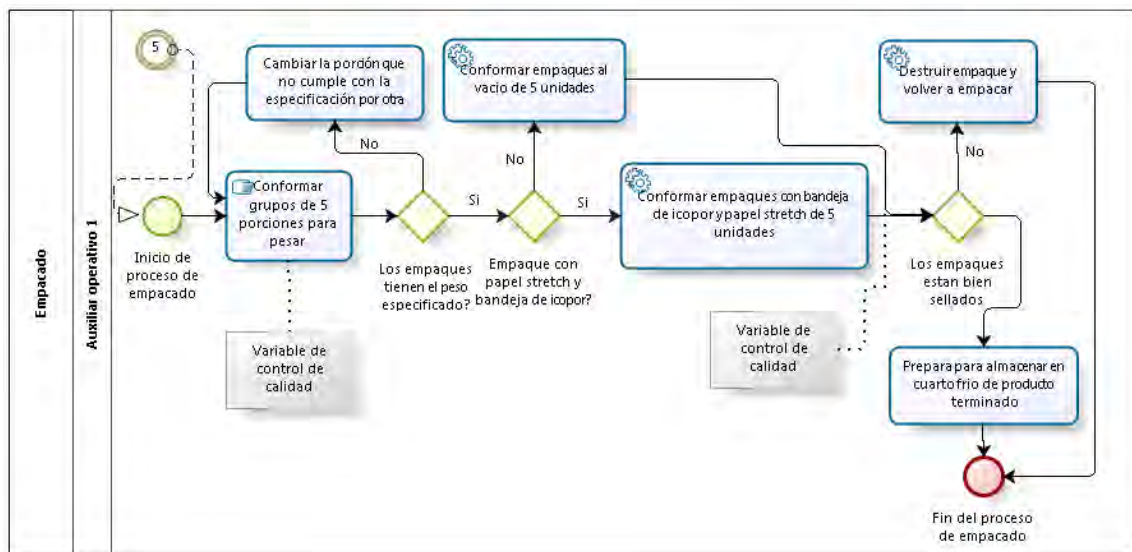


**Gráfico 28. Diagrama de flujo del proceso de precocido de los filetes de pollo apanado**



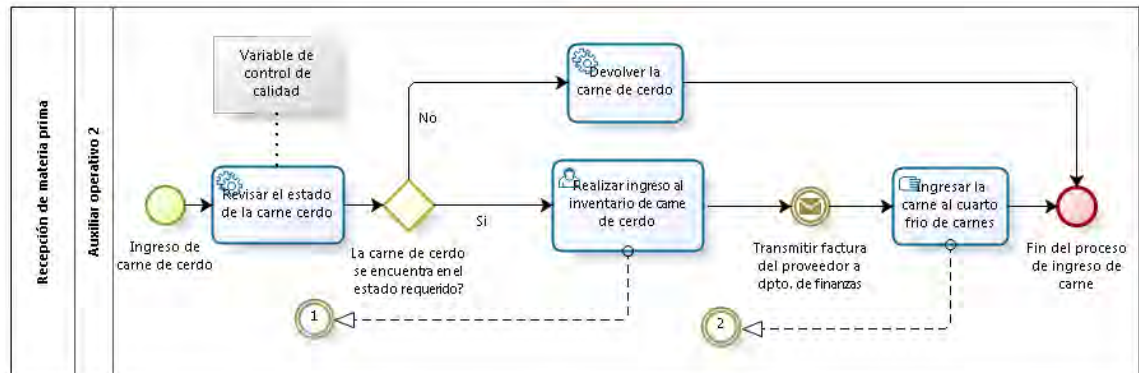
Presented by  
**bizagi**  
Modeling

**Gráfico 29. Diagrama de flujo del proceso de empacado**



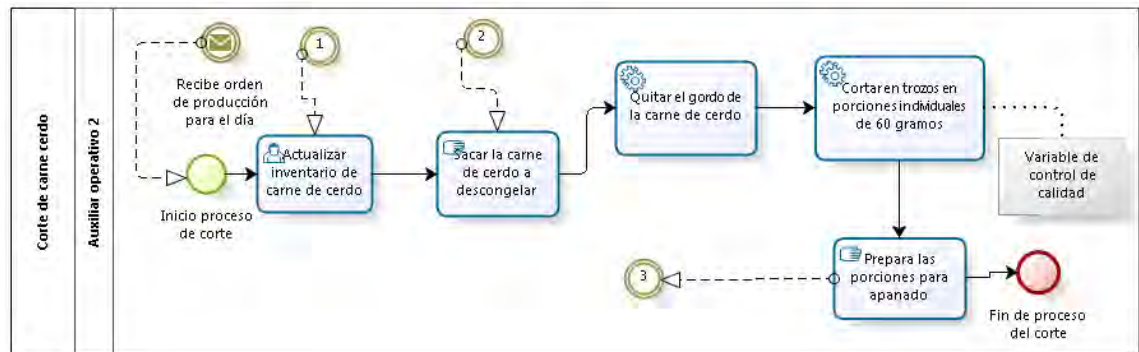
Presented by  
**bizagi**  
Modeling

**Gráfico 30. Diagrama de flujo del proceso de recepción de la carne de cerdo**



**bizagi**  
Business Process Management

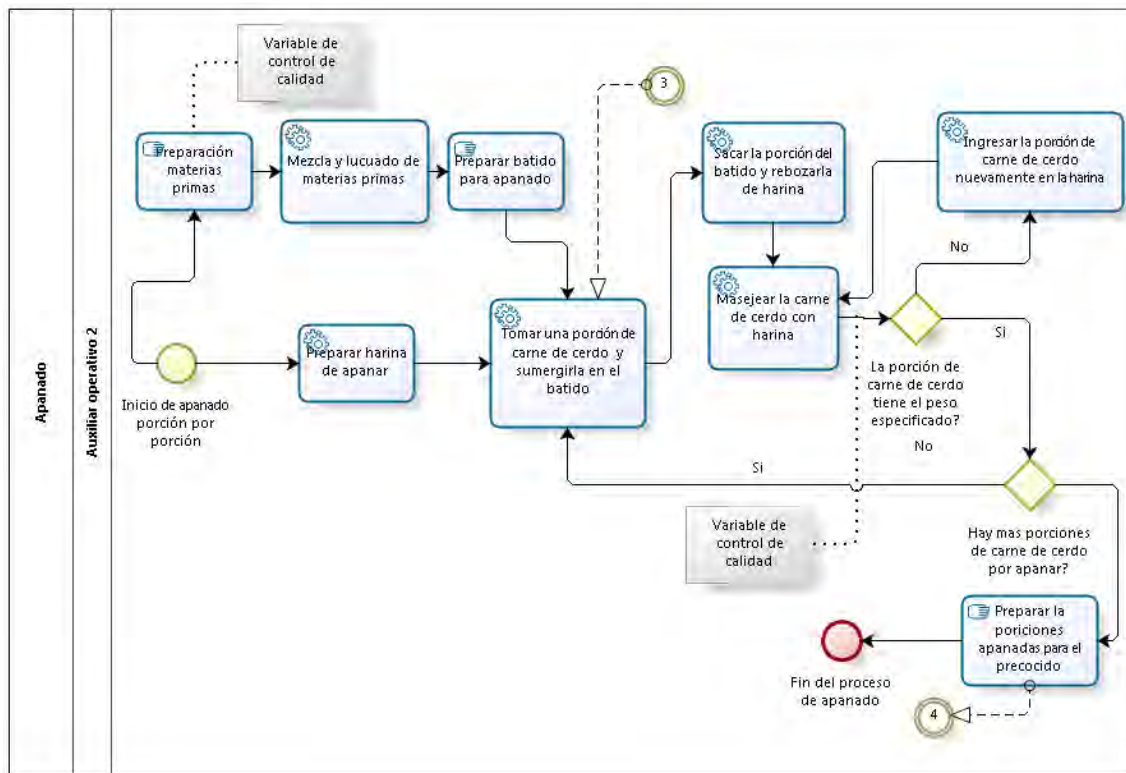
**Gráfico 31. Diagrama de flujo del proceso de corte de la carne de cerdo**



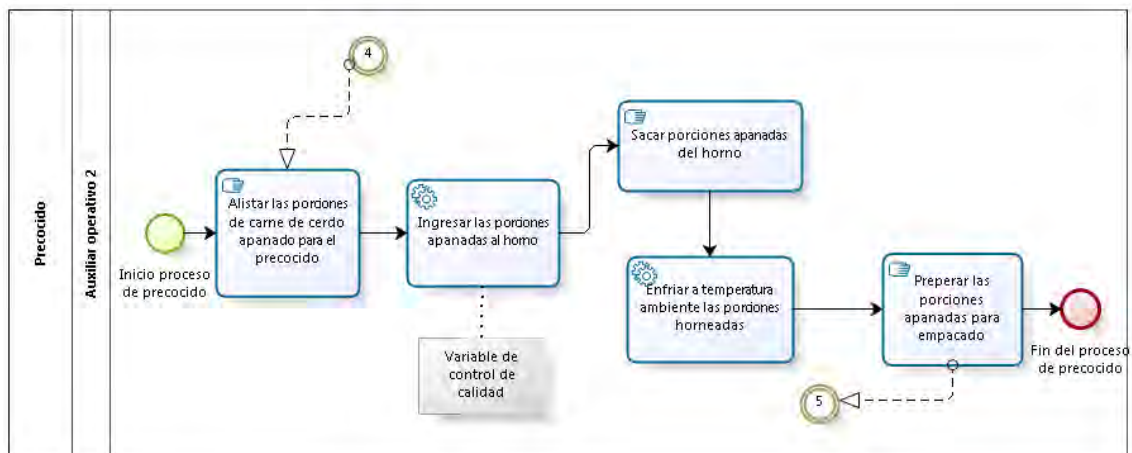
**bizagi**  
Business Process Management



**Gráfico 32. Diagrama de flujo del proceso de apanado de la carne de cerdo**

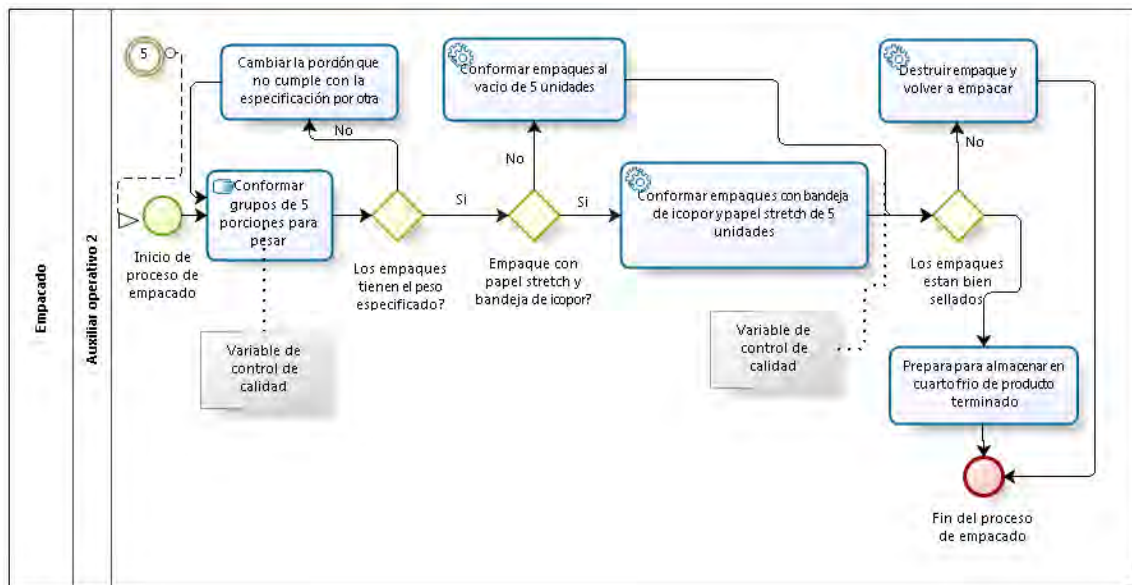


**Gráfico 33. Diagrama de flujo del proceso de precocido de los filetes de cerdo apanados**



Powered by  
**bizagi**  
Modeling

**Gráfico 34. Diagrama de flujo del proceso de empacado**



Powered by  
**bizagi**  
Modeling

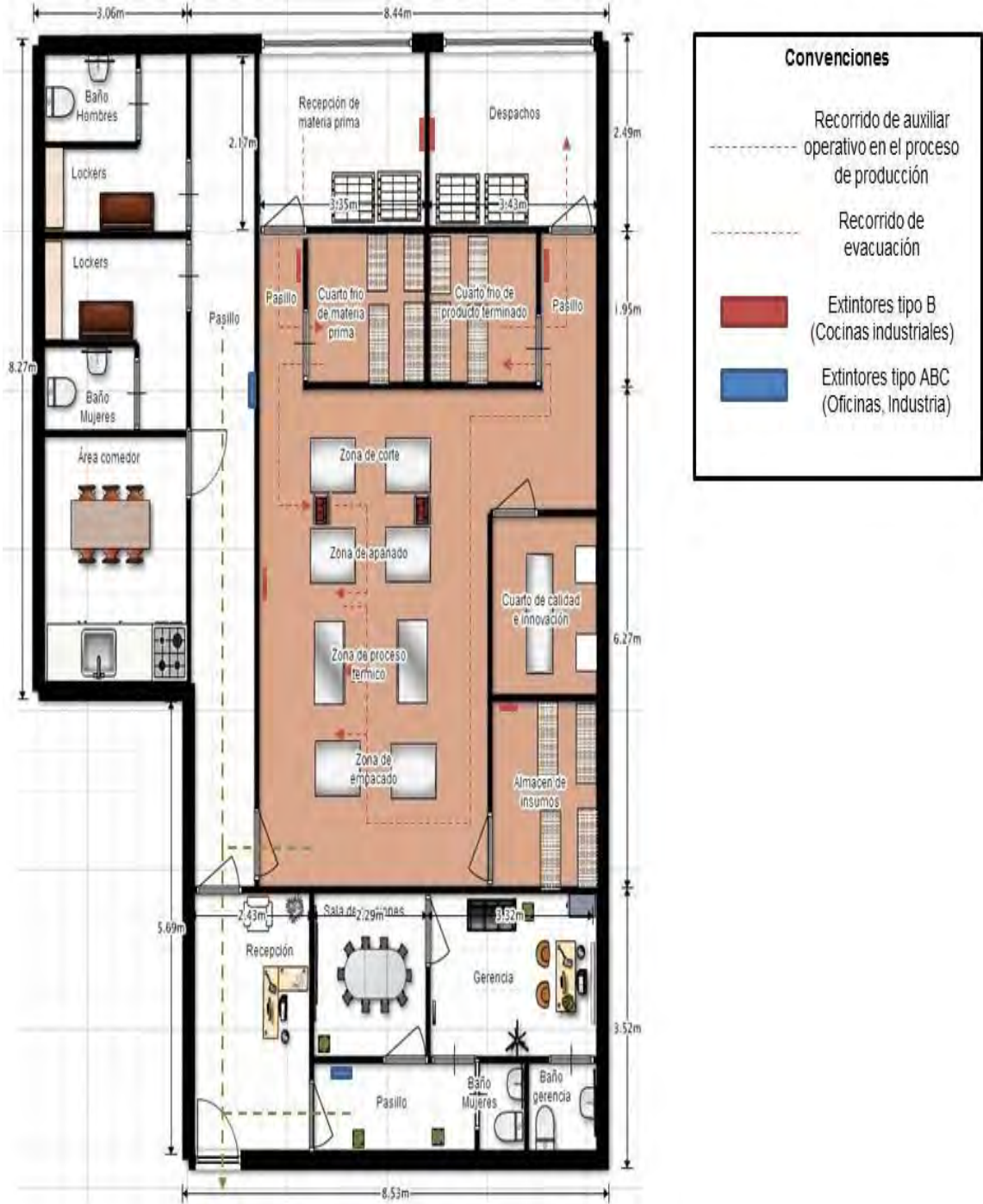


### **6.3. LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.**

El modelo de Planta aquí establecido se encuentra sujeto a cambios de acuerdo al local disponible y adecuado en el momento de materialización del plan de negocios. Una vez aclarado esto el siguiente diseño se establece en un área de 158 m<sup>2</sup> espacio ubicado en el barrio Flora Industrial ubicado en la comuna 4, en donde se establecerá la capacidad de producción adquirida y contratada para la atención de la demanda inicial que se estima captar del mercado potencial definido, claro está que la capacidad incrementara a medida que el nivel de servicio se haga más exigente. Con respecto a la localización es una zona industrial estratégica para la comunicación con los proveedores y fácil vías acceso para el despacho de pedidos.

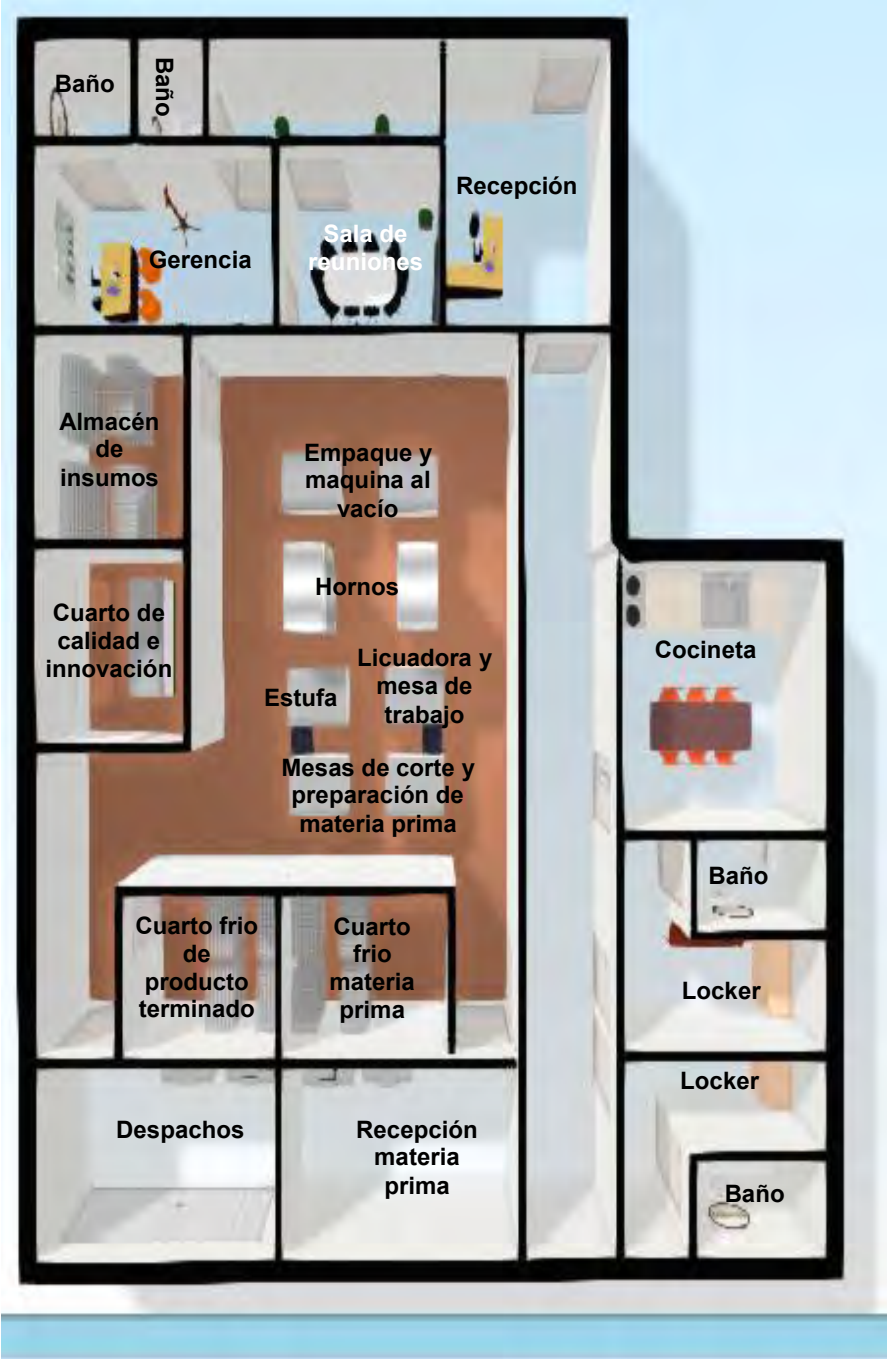
A continuación se muestra plano de la planta, para más detalle ver Anexo C.

Ilustración 11. Diseño de planta 2D



Fuente: Elaborado a partir de: Floorplanner

Ilustración 12. Diseño de planta 3D



Fuente: Elaborado a partir de: Floorplanner

## 6.4. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

### 6.4.1. Materias primas

A continuación se detalla la lista de materias primas e insumos con sus respectivos costos y proveedores.

**Tabla 49. Lista de materia prima**

Materia prima	Proveedor	Cantidad (Gramos)	Precio con IVA	Precio por gramo con IVA
Jamón de cerdo seleccionado	Distribuidora de carnes MI - Brisas de los álamos	1.000	\$10.600	\$10,60
Filete de pollo	Zar Pollo, Bucanero	1.000	\$7.200	\$7,20
Linaza	Makro	500	\$2.500	\$5,00
Maní	Makro	500	\$2.000	\$4,00
Ajo	Makro	500	\$800	\$1,60
Sal	Refisal	500	\$400	\$0,80
Comino	Makro	500	\$1.500	\$3,00
Pimentón	Makro	500	\$600	\$1,20
Color	Makro	500	\$1.200	\$2,40
Cebolla larga	Galería Santa Elena	500	\$667	\$1,33
Harina fortificada	Harinera del valle S.A	12.500	\$18.500	\$1,48
Harina para apanar	Bimbo o La gitana	500	\$1.300	\$2,60

**Tabla 50. Lista de insumos**

Insumos	Proveedor	Presentación	Costo con IVA	Costo unitario sin IVA	IVA (%)	Costo unitario con IVA
Bandeja de icopor	Tecnas S.A	Paquete 500 unidades	\$13.500	\$22,68	16%	\$27
Papel stretch	Tecnas S.A	Rollo 500m	\$22.000	\$36,96	16%	\$44
Cinta adhesiva	Tecnas S.A	Rollo 500m	\$5.000	\$8,40	16%	\$10
Stiker presentación	Litografía y Tipografía Mejía e Hijos	Paquete 1000 unidades	\$10.000	\$8,40	16%	\$10
Bolsa empaque al vacío	Tecnas S.A	Paquete 100 unidades	\$16.704	\$144,00	16%	\$167
Papel separador	Tecnas S.A	Paquete 500 unidades	\$6.000	\$10,00	16%	\$12

Los proveedores aquí enunciados son seleccionados con el objetivo de que estos estén en la capacidad de responder ágilmente a los pedidos realizados y aporten al nivel de servicio que la propuesta de Alimentos a su salud S.A.S quiere ofrecer a sus distribuidores y restaurantes del segmentos secundario. Adicional a esto que también puedan ofrecer muy buenos descuentos por compras al por mayor.

#### 6.4.2. Tecnología requerida para producción

A continuación se detallará la información de la tecnología necesaria para responder a la producción de las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas:

- ✓ **Estufa industrial:** Se requiere al menos una (1) estufa para la generación de calor en procesos de cocción que requiere algunos de los insumos para la preparación del batido, para esto se presupuesta una inversión de \$ 1.000.000 con el proveedor ESSEN<sup>59</sup>, especificaciones a continuación:

<sup>59</sup> ESSEN. Estufas. [en línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.essen.com.co/estufa-jzh.html>.

**Ilustración 13. Estufa industrial de tres boquillas**



## Estufa

Boquillas	3 Boquillas
Potencia	18000 BTU
Material de la Máquina	Acero Inoxidable

### Dimensiones

Altura	76 Cm
Ancho	140 Cm
Largo	50 Cm

Fuente: <http://www.essen.com.co/files/ESTUFA%20JS-3BR.jpg>

- ✓ **Horno industrial:** Se requiere 2 hornos para el proceso de precocido (Acción del calor para disminuir la humedad y permitir que producto sea preparado más rápido para el consumo), se presupuesta que cada uno de ellos tienen un costo estimado de \$ 1.500.000 para un total de \$ 3.000.000 con el proveedor ESSEN<sup>60</sup> y estos tienen 3 cámaras en las que en cada una caben 2 bandejas metálicas de 60 x 41 cm, en donde con ayuda de ellas se procesaran 20 libras por cada 10 minutos.

**Ilustración 14. Horno industrial con 3 cámaras**

## Horno de Tres Cámaras 6 Bandejas a Gas



Modelo M-60G		
Marca	Thunder	
Dimensiones		
Internas Cm(Prof)	52 Cm(Largo)x 20 Cm(Altura)x 61	
Externas Cm(Prof)	83 Cm(Largo)x 133 Cm(Alto)x77	
Bandeja	60x41 Cm	
Puerta y frente en acero inoxidable con visor de vidrio y luz para verificar el proceso		
Graduables con control independiente por cada cámara		
Encendido Electrónico		
Luces piloto que indican el funcionamiento del equipo		
Sistema de seguridad con sensores de llama		

Fuente: <http://www.essen.com.co/horno-80.html>

<sup>60</sup> Ibid., p. 122



- ✓ **Balanzas:** Balanzas electrónicas para validación del peso de cada porción en el proceso de corte y el peso total del contenido en el proceso de empaque. Para esto se requiere 4 balanzas 2 para cada punto donde se realizan procesos anteriormente mencionados, se estima un costo total de \$ 1.766.000 en donde cada una tiene un precio de \$ 441.500 con el proveedor CI Talsa<sup>61</sup>.

#### Ilustración 15. Balanza electrónica



Fuente: [http://www.citalsa.com/files/balanza\\_acs-6z\\_dd\\_22301016.pdf](http://www.citalsa.com/files/balanza_acs-6z_dd_22301016.pdf)

- ✓ **Licuada industrial:** Se requiere 1 licuadora industrial para la preparación del batido en el proceso de apanado, se estima que la capacidad de esta licuadora permitirá preparar el batido para la producción de al menos 85 libras, el costo aproximado es de \$ 1.650.000 con el proveedor ESSEN<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> CI Talsa. Balanzas. [en línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.citalsa.com/ciproducts/1/96#firstproduct>.

<sup>62</sup> ESSEN. Op. cit., p. 122

## Ilustración 16. Licuadora industrial



Fuente: <http://www.essen.com.co/licuadora-2.html>

- ✓ **Cuarto frío:** Se requieren 2 cuartos fríos para el almacenamiento de materia prima y producto terminado respectivamente, para esto a continuación se presenta las características y especificaciones técnicas de una cotización realizada por un tercero ajeno a este trabajo a la empresa Refrimag<sup>63</sup>:

**Tabla 51. Cotización con características y especificaciones técnicas**

Medidas Exteriores Aproximadas	CONGELACION		REFRIGERACION
	ALTO : 2.00		ALTO : 2.00
	FRENTE : 2.50		FRENTE : 2.50
	FONDO : 2.50		FONDO : 2.50
Características Generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construido en módulos de Lámina galvanizada, con aislamiento térmico de espuma rígida de poliuretano de 10cm de espesor de 38kg/m3 de alta densidad</li> <li>2. Compresor sección de congelados de 3,5 H.P a 220v para baja temperatura de -15°C a 18°C</li> <li>3. Compresor sección de refrigerados de 2 H.P a 220v con un rango de temperatura de 2°C a 8°C se instalan encima del container</li> <li>4. Caja con sistema eléctrico y controladores digitales</li> <li>5. Puerta abatible de acceso en acero con chapa de seguridad y cortina plástica para evitar salidas de aire.</li> <li>6. Iluminación interna por una lámpara tubos Led para con interruptor y luz testigo en el exterior al lado de la puerta</li> <li>7. Piso construido en colchonetas de poliuretano de 7cm de espesor, sobre las cuales el comprador construirá una capa de concreto, y el acabado final que ustedes deseen</li> </ol>		
Cantidad	Ítem	Costos unitario	TOTAL
1	Congelación	\$ 17.827.586	\$ 17.827.586
1	Refrigerador	\$ 14.379.310	\$ 14.379.310

Fuente: Refrimag

<sup>63</sup> Refrimag. Cuartos fríos [en línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.refrimag.com/tipo-de-producto/cuartos-frios/item/235-cuarto-frio-modular-congelacion-carnes>



Dado lo anterior y según los requerimientos en el diseño de planta planteado anteriormente, se requiere una inversión total de \$ 32.206.896, el posible proveedor es Refrimag<sup>64</sup> expertos en el diseño de este tipo de equipos.

**Ilustración 17. Prototipo de cuarto frio**



**Fuente:** Grival Ingeniería S.A<sup>65</sup>

- ✓ **Selladoras al vacío:** Se requiere 1 máquina de empaclado al vacío para atender el proceso de empaclado, dentro de sus especificaciones se encuentra que es capaz de procesar 360 paquetes hora, el costo estimado es de \$ 7.954.000 con el proveedor CI Talsa<sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup>. Ibid., p. 125

<sup>65</sup> Grivan Ingeniería S.A. Cuarto frío. [en línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.cuartosfrios.com.co/venta-cuartos-frios-colombia.html>.

<sup>66</sup> CI Talsa. Op. cit., p. 123

## Ilustración 18. Empacadora al vacío

### EMPACADORA AL VACIO SV6000



**MARCA:**  
SAMMIC

**PROCEDENCIA:**  
ESPAÑA

**FUNCIÓN:**  
Empacadora al vacío doble campana utilizada para aumentar el tiempo de conservación de los alimentos crudos o cocinados, sin pérdida de peso, mejorando su sabor y calidad.

**CAPACIDAD:**  
360 paquetes hora con bolsa de 20 cms de ancho.

**DIMENSIONES:**  
FRONTAL  
Altura de mesa de trabajo 880mm  
Altura total hasta la campana 1087mm  
Anchura total 1640mm

**LATERAL**  
Altura campana en posición abierta 1370mm  
Profundidad entre ejes de la campana 874mm

**PESO:**  
360 kg

**ALIMENTACIÓN:**  
Eléctrica

**VOLTAJE:**  
220 voltios trifásica - 60 Hz

**AMPERIOS:**  
16.6

**WATTS:**  
3000

**BOMBA DE VACÍO:**  
100 metros cúbicos

**VENTAJAS:**  
El equipo está realizado totalmente en acero Inoxidable.

Se utilizan componentes existentes del resto de la gama:  
1. Soldaduras  
2. Teflón protector  
3. Pistones de elevación  
4. Placas de programación  
5. Bombas de vacío

**Fuente:**

[http://www.citalisa.com/files/EMPACADORA\\_AL\\_VACIO\\_Sv6000\\_23501006\\_0.pdf](http://www.citalisa.com/files/EMPACADORA_AL_VACIO_Sv6000_23501006_0.pdf)

### 6.4.3. Utensilios

Los utensilios aquí enunciados son los más relevantes para el proceso de producción:

- ✓ **Tablas de corte:** Se requieren 4 tablas para el proceso de corte de los filetes de pollo y/o de cerdo, con un costo estimado de \$ 49.625 cada una con el proveedor CI Talsa<sup>67</sup>.

<sup>67</sup> CI Talsa. Op. cit., p. 123

## Ilustración 19. Tabla para cortes

### **TABLAS DE CORTE**



**MARCA:**  
**CI TALSA**

**PROCEDENCIA:**  
Colombia.

**CONSTRUCCIÓN:**  
**SEPCOPLAST P.P**

#### **PROPIEDADES GENERALES**

Polipropileno de alto desempeño utilizado ampliamente por su excelente resistencia química dado que no es atacado por casi ningún ácido o álcalis; tiene una excelente estabilidad térmica y su densidad de 0.9 gr/cm<sup>3</sup> uno de los plásticos de ingeniería más livianos

- Resistencia a la abrasión
- Dureza superficial alta
- Resistencia a los agentes químicos
- Baja absorción de agua
- Resistencia al corte
- Resistencia a los impactos
- Resistencia a la penetración de microorganismos
- Resistencia a la corrosión

#### **SEPCOPLAST HMW**

##### **PROPIEDADES GENERALES**

Es un polietileno de alta densidad; con propiedades mecánicas excelentes y de muy fácil procesabilidad.

##### **PROPIEDADES GENERALES**

- Alta resistencia al impacto
- Alta resistencia a la fatiga
- Bajo coeficiente de fricción
- Estabilidad dimensional en ambientes húmedos dado que no absorbe agua.
- Resistencia a la mayoría de agentes químicos
- Buenas propiedades dieléctricas
- Fácil proceso de mecanizado
- Puede trabajar a temperaturas de hasta 75°C en desempeños que no exijan mucha resistencia mecánica
- Baja conductividad térmica.

##### **DIMENSIONES:**

Disponible en los siguientes tamaños:

##### **STANDAR**

30\*30\*1/2

30\*60\*1/2

Medidas especiales según requerimiento del cliente.

##### **USOS PRINCIPALES:**

Carnicerías, restaurantes, negocios de comidas rápidas, fabricantes de queso, sector pollero, fruterías, industria de alimentos en general.

**Fuente:** [http://www.citala.com/files/tablas\\_de\\_corte\\_07810006\\_0.pdf](http://www.citala.com/files/tablas_de_corte_07810006_0.pdf)

- ✓ **Guantes acero:** Por motivos de seguridad industrial es necesario equipar a los operarios de guantes de acero para evitar cortaduras o laceraciones en el proceso de corte, para esto se requiere 3 guantes para cada operario con un costo estimado de \$ 93.333 con el proveedor CI Talsa. “Guante en acero inoxidable para la protección del operario que trabaja con herramientas, o sistemas de corte, protege contra cortes de cuchillos, posee la gran ventaja de cubrir no solo la mano, sino también la muñeca y el antebrazo completo.”<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> CI Talsa. Guantes para corte. [en línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.citala.com/cipproducts/1/123#firstproduct>.

## Ilustración 20. Guantes de acero inoxidable

### GUANTE ACERO INOXIDABLE 15CM



**MARCA:**  
MANULATEX

**PROCEDENCIA:**  
Francia

**FUNCIÓN:**  
Guante en acero inoxidable para la protección del operario que trabaja con herramientas, o sistemas de corte, protege contra cortes de cuchillos, posee la gran ventaja de cubrir no solo la mano, sino también la muñeca y el antebrazo completo.

**DIMENSIONES:**  
15 cm de largo.

**DIÁMETRO DEL HILO:**  
0.5 MM

**MATERIAL:**  
Acero inoxidable

**VENTAJAS:**  
Resistente a todos los productos de desinfección.

Sistema de resortes en la malla que lo hace más elástico y permite al operario realizar de manera más fácil segura el trabajo.

Guante CE certificados a 2 normas:

**1. Certificación al contacto de la industria alimenticia** (Tipo de acero inoxidable utilizado).

**2. Certificación de seguridad** (resistencia al corte y a la perforación de cuchillos).

Técnica de fabricación de malla de alta calidad.

El guante se limpia de manera enérgica cepillándolo con agua a 50°C y se aclara con agua a 82°C.

Se desinfecta con un producto no ácido autorizado por los servicios de higiene alimentaria.



#### CARACTERÍSTICAS:

El guante con manguito de 15 cm tiene el mismo sistema de cierre por resorte en la muñeca tanto como en la parte superior del brazo.



Sistema de resorte ultra plano  
Sistema de resorte ultra plano

#### Fuente:

[http://www.citalsa.com/files/GUANTE\\_ACERO\\_INOXIDABLE\\_15\\_CM\\_TALLA\\_XL\\_201620017\\_0.pdf](http://www.citalsa.com/files/GUANTE_ACERO_INOXIDABLE_15_CM_TALLA_XL_201620017_0.pdf)

- ✓ **Bandejas para carnicería:** Se requieren 12 bandejas para el traslado de las porciones de pollo y/o de cerdo procesadas o en proceso y para el proceso de precocido, con un costo estimado de \$29.166 cada una con el proveedor CI Talsa<sup>69</sup>.

<sup>69</sup> CI Talsa. Op. cit., p. 123

## Ilustración 21. Bandejas de acero



**MARCA:**  
CITALSA

**PROCEDENCIA:**  
Colombia

**FUNCIÓN:**  
Para almacenar y exhibir de una forma higiénica y eficiente las carnes de todo tipo en los refrigeradores en carnicería y cualquier tipo de industria.

**MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN:**  
Construido en acero inoxidable 430 calibre 24.

**DIMENSIONES:**  
380 x 580 x 50 mm (A x L x H).

**TERMINACIÓN:**  
Bordes en ángulo rebordeado, troquelada.

**BRILLO:**  
Espejo

**Fuente:**

[http://www.citalsa.com/files/BANDEJA PARA CARNICERIA GRANDE 21610001.pdf](http://www.citalsa.com/files/BANDEJA_PARA_CARNICERIA_GRANDE_21610001.pdf)

- ✓ **Computador:** Se requiere un computador para registrar la gestión del inventario de la materia prima, insumos, suministros y producto terminado, su costo es de \$ 1.500.000 más \$ 300.000 de la licencia original de Office.

### 6.4.4. Equipos para la distribución y logística

Los equipos para la distribución se encuentran definidos en el numeral 5.2.3.2 Estrategia de distribución de este documento.

**Tabla 52 Lista de recursos para la distribución**

Cantidad	Recursos para la distribución	Costo aproximado
1	Camioneta con Furgón especial para Transporte de Alimentos en frio	\$ 38.000.000

Para el manejo de inventarios se plantea un sistema primero en entrar primero en salir ideal para productos perecederos, y para la planeación de producción se trabajara bajo un sistema pull el cual consiste en “El sistema de control de inventario pull comienza con el pedido del cliente. Con esta estrategia, las



empresas sólo tienen suficiente producto para cumplir con los pedidos del cliente. Una ventaja de este sistema es que no habrá exceso de inventario que necesite ser almacenado, reduciendo así los niveles de inventario y los costos de transporte y de almacenamiento de mercancías. Sin embargo, una desventaja importante para el sistema pull es que es altamente posible funcionar en dilemas de pedido, tales como un proveedor que no es capaz de obtener un envío a tiempo. Esto deja a la empresa imposibilitada para cumplir la orden y contribuye a la insatisfacción del cliente. Un ejemplo de un sistema de control de inventario pull es el sistema justo a tiempo, o sistema JIT. El objetivo es mantener los niveles de inventario al mínimo teniendo solo el suficiente inventario, ni más ni menos, para satisfacer la demanda del cliente. El sistema JIT elimina los residuos mediante la reducción de la cantidad de espacio de almacenamiento necesario para el inventario y los costos de almacenamiento de los productos.”<sup>70</sup>

Este sistema permitirá tener un mejor control sobre el inventario final, dado que el tipo de producto exige que su rotación sea alta y los tiempos de almacenamiento mínimos, claro está que este sistema requiere de un alto nivel de servicio y disponibilidad constante por parte de los proveedores.

#### 6.4.5. Equipos para administración

Los recursos para la parte administrativa para el seguimiento de ventas, contabilidad, estados financieros son:

**Tabla 53. Lista de recursos físicos para administración**

Cantidad	Recursos físicos para administración	Costo aproximado
2	Computadores	\$ 2.000.000
2	Licencias para Office	\$ 600.000
2	Escritorios	\$ 800.000
3	Juego de sillas para oficina	\$ 300.000

#### 6.4.6. Capacidad de producción

Aquí se define el nivel de producción que Alimentos a su salud S.A.S puede alcanzar utilizando el total de los activos productivos para responder a la solicitud de pedidos.

<sup>70</sup> La Voz de Houston. Sistema de control de inventario Push vs Pull. [en línea]. México. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet <http://pyme.lavoztx.com/sistema-de-control-de-inventario-push-vs-pull-5193.html>.

Dado que no se encontró información que permita evaluar cuantitativamente el comportamiento de la demanda del mercado en que se encuentran ubicadas las chuletas de pollo y/o de cerdo apanadas, con la capacidad de producción se llegara a un estimado de la cantidad de demanda inicial a la que se podrá captar del mercado potencial definido en el numeral 5.1.2.2 de este documento.

En este orden de ideas el cuantificar la capacidad de producción permitirá encadenar la demanda inicial que Alimentos a su salud S.A.S puede satisfacer, la proyección de ventas del primer mes, la programación de la producción para el control de inventarios y costos.

Antes de entrar en el cálculo de la capacidad de producción es necesario estimar los tiempos estándar por proceso que se ejecuta para la elaboración de una libra de chuleta de pollo o de cerdo apanada, para así llegar a la capacidad de producción por operario mes.

✓ **Metodología para estimación del tiempo estándar:**

- **Paso 1:** Calculo del número de observaciones (Tamaño de la muestra): “El tamaño de la muestra o cálculo de número de observaciones es un proceso vital en la etapa de cronometraje, dado que de este depende en gran medida el nivel de confianza del estudio de tiempos. Este proceso tiene como objetivo determinar el valor del promedio representativo para cada elemento”.<sup>71</sup>

El método empleado para dicho cálculos es el “Estadístico”, el cual requiere que se efectúen observaciones preliminares, para luego poder aplicar la siguiente expresión:

$$n = \left( \frac{40 \sqrt{n'(\sum x^2 - (\sum x)^2)}}{\sum x} \right)^2$$

Dónde:

***n*** = Tamaño de la muestra que deseamos calcular (número de observaciones)

***n'*** = Número de observaciones del estudio preliminar

***Σ*** = Suma de los valores

***x*** = Valor de las observaciones.

**40** = Constante para un nivel de confianza de 94,45%

---

<sup>71</sup> Cálculo de número de observaciones (Tamaño de la muestra). [en línea]. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/c%C3%A1culo-del-n%C3%BAmero-de-observaciones/>

En este orden de ideas se tomó los valores tomados en las observaciones preliminares de cada proceso para la elaboración de las chuletas de pollo y cerdo, dado esto se obtuvo:

**Tabla 54. Tiempos preliminares para el cálculo de la muestra de tiempos en el proceso de corte**

Proceso	Proceso de corte por libra							
Tiempo observado preliminar (Min)	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T total
	1,56	1,55	1,53	1,56	1,56	1,54	1,53	10,83
Tiempo^2 (Min)	2,43	2,40	2,34	2,43	2,43	2,37	2,34	16,757

$$n = \left( \frac{40\sqrt{7(16,757 - (10,83)^2)}}{10,83} \right)^2 = 0,13$$

**Tabla 55. Tiempos preliminares para el cálculo de la muestra de tiempos en el proceso de apanado**

Proceso	Proceso de apanado por libra							
Tiempo observado preliminar	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T total
	1,43	1,45	1,43	1,44	1,44	1,47	1,46	10,12
Tiempo^2	2,04	2,10	2,04	2,07	2,07	2,16	2,13	14,632

$$n = \left( \frac{40\sqrt{7(14,632 - (10,12)^2)}}{10,12} \right)^2 = 0,15$$

**Tabla 56. Tiempos preliminares para el cálculo de la muestra de tiempos en el proceso de precocido**

Proceso	Proceso de precocido por libra							
Tiempo observado preliminar	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T total
	2,10	2,00	1,99	2,00	2,00	1,99	2,05	14,13
Tiempo^2	4,41	4,00	3,96	4,00	4,00	3,96	4,20	28,533



$$n = \left( \frac{40\sqrt{7(28,533 - (14,13)^2)}}{14,13} \right)^2 = 0,59 \cong 1$$

**Tabla 57. Tiempos preliminares para el cálculo de la muestra de tiempos en el proceso de empaque**

Proceso	Proceso de empaque por libra							
Tiempo observado preliminar	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T total
	1,49	1,48	1,50	1,51	1,48	1,50	1,47	<b>10,43</b>
Tiempo^2	2,22	2,19	2,25	2,28	2,19	2,25	2,16	<b>15,542</b>

$$n = \left( \frac{40\sqrt{7(15,542 - (10,43)^2)}}{10,43} \right)^2 = 0,13$$

Dado los resultados del cálculo de la muestra de observaciones óptimas para la toma de tiempos en cada proceso anteriormente mencionado, se encontró que las 7 observaciones ya tomadas son suficientes para cada etapa del proceso.

- **Paso 2:** Se tomaron 7 muestras de tiempos observados por cada macro proceso (Corte, Apanado, Precocido, Empaque) que el operario debe ejecutar para elaborar 1 libra de chuleta de pollo o de cerdo, dado esto se obtuvo:3

**Tabla 58. Tiempo observado del proceso de corte**

Proceso	Proceso de corte por libra							
Tiempo observado	T1 (Min)	T2 (Min)	T3 (Min)	T4 (Min)	T5 (Min)	T6 (Min)	T7 (Min)	T Promedio (Min)
	1,56	1,55	1,53	1,56	1,56	1,54	1,53	1,55

**Tabla 59. Tiempo observado del proceso de apanado**

Proceso	Proceso de apanado por libra							
Tiempo observado	T1 (Min)	T2 (Min)	T3 (Min)	T4 (Min)	T5 (Min)	T6 (Min)	T7 (Min)	T Promedio (Min)
	1,43	1,45	1,43	1,44	1,44	1,47	1,46	1,45

**Tabla 60. Tiempo observado del proceso de precocido**

Proceso	Proceso de precocido por libra							T Promedio (Min)
Tiempo observado	T1 (Min)	T2 (Min)	T3 (Min)	T4 (Min)	T5 (Min)	T6 (Min)	T7 (Min)	
	2,10	2,00	1,99	2,00	2,00	1,99	2,05	2,02

**Tabla 61. Tiempo observado del proceso de empaque**

Proceso	Proceso de empaque por libra							T Promedio (Min)
Tiempo observado	T1 (Min)	T2 (Min)	T3 (Min)	T4 (Min)	T5 (Min)	T6 (Min)	T7 (Min)	
	1,49	1,48	1,50	1,51	1,48	1,50	1,47	1,49

- **Paso 3:** Se valoró el desempeño del operario de prueba bajo el método de calificación del sistema Westinghouse elaborado por la Westinghouse Electric Corporation<sup>72</sup>, En este método se consideran cuatro factores al momento evaluar del operario como la habilidad, esfuerzo o empeño, condiciones y consistencia. Para esto se tiene una tabla por cada factor con variables como: deficiente, aceptable, regular, buena, excelente y extrema (u óptima), cada una de estas tienen una ponderación diferente. Dado esto se dio la siguiente calificación para todos los procesos para la elaboración de las chuletas de pollo y/o de cerdo:

- Habilidad C2: 0,03 (Buena)
- Esfuerzo C2: 0,02 (Buena)
- Condiciones C: 0,02 (Buena)
- Consistencia C: 0,01 (Buena)

La sumatoria de los anteriores valores es igual 0,08, se debe adicionar un factor de actuación igual a 1, aplicado por las diferentes actividades de esfuerzo, se obtiene un factor de actuación 1,08.

- **Paso4:** Se calcula el tiempo normal o básico que requiere cada proceso con la siguiente formula:

$$TN = \text{Tiempo promedio} \times \text{Factor de actuación}$$

Dónde:

TN = Tiempo normal o básico

Tiempo Promedio = Tiempo promedio de cada proceso

<sup>72</sup> Benjamín W. Niebel. Métodos y estudio de tiempo. Calificación de la actuación. 1993. P. 414.

Factor de actuación = Calificación de desempeño del operario  
Dado esto tenemos:

Tiempo normal del proceso de corte:

$$TN = 1,55 \text{ min} \times 1,08 = 1,67 \text{ min}$$

Tiempo normal del proceso apanado:

$$TN = 1,45 \text{ min} \times 1,08 = 1,56 \text{ min}$$

Tiempo normal del proceso de precodido:

$$TN = 2,02 \text{ min} \times 1,08 = 2,18 \text{ min}$$

Tiempo normal del proceso de empaque:

$$TN = 1,49 \text{ min} \times 1,08 = 1,61 \text{ min}$$

- **Paso 5:** Una vez definido el tiempo normal o básico para la ejecución de cada uno de los procesos por parte del operario, se deben definir los tiempos suplementarios los cuales comprenden: Todos los tiempos que el operario toma en medio de la ejecución de cada proceso por motivos de necesidades básicas o personales, descanso o fatiga, retrasos especiales (Carencia de materia prima, fallo de máquinas, falta energía eléctrica, entre otros). En este orden de ideas se definieron los siguientes tiempos suplementarios con la ayuda de la tabla OIT<sup>73</sup>:

- Proceso de corte, apanado y empaque:
  - ❖ Suplementos constantes (Necesidades básicas y por fatiga): 11%
  - ❖ Suplementos variables (Postura anormal, uso de fuerza, tensión visual, tensión mental, monotonía mental, monotonía física): 8%

Para estos procesos se estima que del tiempo normal de ejecución de los mismos el operario se puede tomar un 19% más para la finalización de estos. Adicional se tuvo en cuenta solo para los casos en que los operarios se de sexo femenino.

- Proceso de precodido:
  - ❖ Suplementos constantes (Necesidades básicas y por fatiga): 11%
  - ❖ Suplementos variables (Postura anormal, uso de fuerza, tensión visual, tensión mental, monotonía mental, monotonía física, proximidades de hornos): 21%

---

<sup>73</sup>Moori V G. Medición del trabajo: Tiempo normal, tiempo estándar. [en línea]. Perú. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://ucvvirtual.edu.pe/campus/HDVirtual/700439803/Semana%2007/7000503345/Presentación%20E.T%20Sesión%2007.pdf>.

Para el proceso de precocido se tiene un total de 32%, dada su interacción con el horno el tiempo suplementario por este factor se estima que puede aumentar a dicho porcentaje.

- **Paso 6:** Para finalizar se calcula el tiempo estándar con la siguiente formula:

$$TE = TN \times (1 + \% \text{ tiempo suplementario})$$

Tiempo estándar del proceso de corte:

$$TE = 1,67 \text{ min} \times 1,19 = 1,99 \text{ min}$$

Tiempo estándar del proceso apanado:

$$TE = 1,56 \text{ min} \times 1,19 = 1,86 \text{ min}$$

Tiempo estándar del proceso de precocido:

$$TE = 2,18 \text{ min} \times 1,32 = 2,88 \text{ min}$$

Tiempo normal del proceso de empaque:

$$TE = 1,61 \text{ min} \times 1,32 = 1,91 \text{ min}$$

Dados los valores anteriores se estima que un operario toma 8,64 minutos para la elaboración de una libra de chuleta de pollo o de cerdo apanada, es decir que un solo operario está en la capacidad de producir 6 libras a la hora. La estimación del tiempo estándar el proceso productivo permitirá tener un margen de inicio para la ejecución de planes de producción, control de tiempos y costos por momentos ociosos en una jornada laboral.

- ✓ **Calculo capacidad de producción mes:** La capacidad en este escenario se puede calcular por familia de productos ya que estos comparten los mismos pasos del proceso de producción y con esto obtendremos una tasa promedio por dicha unificación. Para el cálculo se tiene la siguiente expresión:

$$Cap \text{ mes} = (((Can \text{ op} \times pn \text{ hora}) \times hr \text{ lab}) \times Dias \text{ lab a la sem}) \times Sem \text{ labo mes})$$

Dónde:

Cap mes = Capacidad total de producción al mes

Can op = Cantidad operarios a contratados

Pn hora = Producción por operario por hora

Hr lab = Horas laborales al día

Días lab a la sem = Días laborales a la semana  
 Sem labo mes = Semanas laborales a la semana

$$Cap\ mes = (((2 \times 6) \times 8) \times 6) \times 4 = 2,667\text{ libras/mes}$$

En este orden de ideas la capacidad de producción con dos operarios es de 2,667 libras al mes, en otras palabras la planta esta inicialmente preparada para atender pedidos de hasta 2,667 libras al mes. Este dato inicial permitirá proyectar ventas y atender la demanda, claro esta que esta puede crecer en mano de obra al momento en que la actual no pueda cumplir con el plan de producción.

## 6.5. PRESUPUESTO Y PLAN DE PRODUCCIÓN

### 6.5.1. Presupuesto de inversión inicial para producción

**Tabla 62. Inversión inicial para producción**

Maquinaria	Cantidad	Costo estimado
Estufa industrial	1	\$ 1.000.000
Horno industrial	2	\$ 3.000.000
Licuada industrial	1	\$ 1.650.000
Cuarto frio	2	\$ 32.206.896
Selladora al vacío	1	\$ 7.954.000
Balanzas	4	\$ 1.766.000
Tablas de corte	4	\$ 198.500
Guantes de acero	3	\$ 280.000
Bandejas de carnicería	12	\$ 350.000
Total		\$ 48.405.396

### 6.5.2. Plan de producción

En el numeral 6.4.4 de este documento se planteó el sistema PULL, el cual consiste en la ejecución de la producción por pedido y con esto se pretende tener un mayor control sobre el inventario resaltando que los productos a producir son perecederos y con este sistema se estima que el inventario de producto terminado no debe ser mayor a 5 días de almacenamiento. Adicional no se tiene contemplado mantener inventario en proceso dada las reglamentaciones sanitarias mencionadas anteriormente sobre la manipulación de productos cárnicos, dando como resultado solo inventario de: materia prima perecedera (Carne de cerdo y de pollo), materia prima no perecedera (Aliños), insumos y producto terminado (Chuletas de cerdo y de pollo apanadas). En este orden de

ideas en la siguiente tabla se plantea el plan de producción, el cual se encuentra ajustado a las mismas unidades que se establecieron en el pronóstico de ventas del primer año numeral 5.2.5 de este documento, para cumplir con la demanda estimada para los dos segmentos según la capacidad inicial de la planta.

**Tabla 63. Plan de producción para el primer año en los dos segmentos**

Periodo	Plan de producción (Libras/Mes)					
	Chuletas de pollo	Costo Unitario x Chuleta de pollo	Costo total de producción chuleta de pollo	Chuletas de cerdo	Costo Unitario x Chuleta de cerdo	Costo total de producción chuleta de cerdo
Mes 1	1200	\$1.805	\$ 2.166.353	1467	\$2.713	\$ 3.979.669
Mes 2	1199	\$1.805	\$ 2.164.547	1465	\$2.713	\$ 3.974.243
Mes 3	1201	\$1.805	\$ 2.168.158	1468	\$2.713	\$ 3.982.382
Mes 4	1208	\$1.805	\$ 2.180.795	1477	\$2.713	\$ 4.006.797
Mes 5	1211	\$1.805	\$ 2.186.211	1480	\$2.713	\$ 4.014.935
Mes 6	1211	\$1.805	\$ 2.186.211	1480	\$2.713	\$ 4.014.935
Mes 7	1213	\$1.805	\$ 2.189.822	1483	\$2.713	\$ 4.023.073
Mes 8	1216	\$1.805	\$ 2.195.237	1486	\$2.713	\$ 4.031.212
Mes 9	1221	\$1.805	\$ 2.204.264	1492	\$2.713	\$ 4.047.489
Mes 10	1208	\$1.805	\$ 2.180.795	1477	\$2.713	\$ 4.006.797
Mes 11	1202	\$1.805	\$ 2.169.963	1469	\$2.713	\$ 3.985.094
Mes 12	1206	\$1.805	\$ 2.177.184	1474	\$2.713	\$ 3.998.658
<b>Total</b>	<b>14.496</b>		<b>\$ 26.169.541</b>	<b>17.718</b>		<b>\$ 48.065.283</b>

### 6.5.3. Plan de compras

Para el plan de compras mensual se tomó la cantidad estimada a producir mensualmente y la cantidad requerida para la elaboración de un solo producto con sus respectivos costos unitarios.

**Tabla 64. Cantidad y costos por producto**

M.P E Insumos	Unidad de medida	Cantidad unidades	Costo total estimado	Cantidad por producto (Libra)	Costo por producto (Libra)
Filete de pollo	Gramos	1.000	\$5.600	275	\$1.540
Jamón de cerdo seleccionado	Gramos	1.000	\$8.900	275	\$2.448
Linaza	Gramos	500	\$2.500	2	\$9
Maní	Gramos	500	\$2.000	3	\$12
Ajo	Gramos	500	\$800	6	\$10
Sal	Gramos	500	\$400	4	\$3
Comino	Gramos	500	\$1.500	2	\$7
Pimentón	Gramos	500	\$600	5	\$7
Color	Gramos	500	\$1.200	2	\$4
Cebolla larga	Gramos	500	\$667	12	\$16
Harina fortificada	Gramos	12.500	\$18.500	12	\$18
Harina para apanar	Gramos	500	\$1.300	20	\$52
Bandeja de icopor	Unidad	500	\$13.500	1	\$27
Papel stretch	Metro	500	\$22.000	0,4	\$18
Cinta adhesiva	Metro	500	\$5.000	0,2	\$2
Stiker presentación	Unidad	10.000	\$6.000	1	\$1
Papel separador	Unidad	500	\$10.000	4	\$80

Cabe aclarar que para la materia prima de filete de pollo o jamón de cerdo seleccionado tiene estimado un desperdicio al momento del corte 20 gramos por cada libra respectivamente. En este orden de ideas el precio al por mayor es de \$2.700 para el filete de pollo y para el jamón de cerdo es de \$4.279, dando así el costo del gramo a \$5.4 y \$8.6, multiplicado esto por el precio de la libra se obtiene el total de la materia prima alrededor de \$2.800 y \$4.450 respectivamente.

**Tabla 65. Plan de compras para la producción en el primer trimestre**

M.P E Insumos	Unidad de medida	Cantidad por producto (Libra)	Costo por producto (Libra)	Plan de compras Mes 1			Plan de compras Mes 2			Plan de compras Mes 3		
				Ventas estimadas en Libras/Mes 1	Cantidad a comprar Mes 1	Costo de compras Mes 1	Ventas estimadas en Libras/Mes 2	Cantidad a comprar Mes 2	Costo de compras Mes 2	Ventas estimadas en Libras/Mes 3	Cantidad a comprar Mes 3	Costo de compras Mes 3
Filete de pollo	Gramos	275	\$1.540	1.200	330.000	\$1.848.000	1.199	329.670	\$1.846.152	1.201	330.329	\$1.849.844
Jamón de cerdo seleccionado	Gramos	275	\$2.448	1.467	403.333	\$3.590.400	1.465	402.930	\$3.586.810	1.468	403.736	\$3.593.983
Linaza	Gramos	2	\$9	2.667	4.848	\$24.242	2.664	4.844	\$24.218	2.669	4.853	\$24.267
Mani	Gramos	3	\$12	2.667	8.081	\$32.323	2.664	8.073	\$32.291	2.669	8.089	\$32.355
Ajo	Gramos	6	\$10	2.667	16.162	\$25.859	2.664	16.145	\$25.833	2.669	16.178	\$25.884
Sal	Gramos	4	\$3	2.667	11.313	\$9.051	2.664	11.302	\$9.041	2.669	11.324	\$9.060
Comino	Gramos	2	\$7	2.667	6.465	\$19.394	2.664	6.458	\$19.375	2.669	6.471	\$19.413
Pimentón	Gramos	5	\$7	2.667	14.545	\$17.455	2.664	14.531	\$17.437	2.669	14.560	\$17.472
Color	Gramos	2	\$4	2.667	4.848	\$11.636	2.664	4.844	\$11.625	2.669	4.853	\$11.648
Cebolla larga	Gramos	12	\$16	2.667	32.323	\$43.119	2.664	32.291	\$43.076	2.669	32.355	\$43.162
Harina fortificada	Gramos	12	\$18	2.667	32.323	\$47.838	2.664	32.291	\$47.791	2.669	32.355	\$47.886
Harina para apanar	Gramos	20	\$52	2.667	53.333	\$138.667	2.664	53.280	\$138.528	2.669	53.387	\$138.805
Bandeja de icopor	Unidad	1	\$27	2.667	2.667	\$72.000	2.664	2.664	\$71.928	2.669	2.669	\$72.072
Papel stretch	Metro	0,4	\$18	2.667	1.067	\$46.933	2.664	1.066	\$46.886	2.669	1.068	\$46.980
Cinta adhesiva	Metro	0,2	\$2	2.667	400	\$4.000	2.664	400	\$3.996	2.669	400	\$4.004
Stiker presentación	Unidad	1	\$1	2.667	2.667	\$1.600	2.664	2.664	\$1.598	2.669	2.669	\$1.602
Papel separador	Unidad	4	\$80	2.667	10.667	\$213.333	2.664	10.656	\$213.120	2.669	10.677	\$213.546
Total de compras al mes						\$6.145.851	Total de compras al mes		\$6.139.705	Total de compras al mes		\$6.151.984



**Tabla 66. Plan de compras para la producción en el segundo trimestre**

M.P E Insumos	Unidad de medida	Cantidad por producto (Libra)	Costo por producto (Libra)	Plan de compras Mes 4			Plan de compras Mes 5			Plan de compras Mes 6		
				Ventas estimadas en Libras/Mes 4	Cantidad a comprar Mes 4	Costo de compras Mes 4	Ventas estimadas en Libras/Mes 5	Cantidad a comprar Mes 5	Costo de compras Mes 5	Ventas estimadas en Libras/Mes 6	Cantidad a comprar Mes 6	Costo de compras Mes 6
Filete de pollo	Gramos	275	\$1.540	1.208	332.311	\$1.860.943	1.211	332.976	\$1.864.665	1.211	332.976	\$2.397.427
Jamón de cerdo seleccionado	Gramos	275	\$2.448	1.477	406.158	\$3.615.547	1.480	406.971	\$3.622.778	1.480	406.971	\$4.313.888
Linaza	Gramos	2	\$9	2.685	4.882	\$24.412	2.691	4.892	\$24.461	2.691	4.892	\$24.461
Maní	Gramos	3	\$12	2.685	8.137	\$32.550	2.691	8.154	\$32.615	2.691	8.154	\$32.615
Ajo	Gramos	6	\$10	2.685	16.275	\$26.040	2.691	16.307	\$26.092	2.691	16.307	\$26.092
Sal	Gramos	4	\$3	2.685	11.392	\$9.114	2.691	11.415	\$9.132	2.691	11.415	\$9.132
Comino	Gramos	2	\$7	2.685	6.510	\$19.530	2.691	6.523	\$19.569	2.691	6.523	\$19.569
Pimentón	Gramos	5	\$7	2.685	14.647	\$17.577	2.691	14.677	\$17.612	2.691	14.677	\$17.612
Color	Gramos	2	\$4	2.685	4.882	\$11.718	2.691	4.892	\$11.741	2.691	4.892	\$11.741
Cebolla larga	Gramos	12	\$16	2.685	32.550	\$43.421	2.691	32.615	\$43.508	2.691	32.615	\$43.508
Harina fortificada	Gramos	12	\$18	2.685	32.550	\$48.173	2.691	32.615	\$48.270	2.691	32.615	\$48.270
Harina para apanar	Gramos	20	\$52	2.685	53.707	\$139.638	2.691	53.814	\$139.917	2.691	53.814	\$139.917
Bandeja de icopor	Unidad	1	\$27	2.685	2.685	\$72.504	2.691	2.691	\$72.649	2.691	2.691	\$72.649
Papel stretch	Metro	0,4	\$18	2.685	1.074	\$47.262	2.691	1.076	\$47.357	2.691	1.076	\$47.357
Cinta adhesiva	Metro	0,2	\$2	2.685	403	\$4.028	2.691	404	\$4.036	2.691	404	\$4.036
Stiker presentación	Unidad	1	\$1	2.685	2.685	\$1.611	2.691	2.691	\$1.614	2.691	2.691	\$1.614
Papel separador	Unidad	4	\$80	2.685	10.741	\$214.828	2.691	10.763	\$215.257	2.691	10.763	\$215.257
Total de compras al mes				Total de compras al mes		\$6.188.896	Total de compras al mes		\$6.201.274	Total de compras al mes		\$7.425.145

**Tabla 67. Plan de compras para la producción en el tercer trimestre**

M.P E Insumos	Unidad de medida	Cantidad por producto (Libra)	Costo por producto (Libra)	Plan de compras Mes 7			Plan de compras Mes 8			Plan de compras Mes 9		
				Ventas estimadas en Libras/Mes 7	Cantidad a comprar Mes 7	Costo de compras Mes 7	Ventas estimadas en Libras/Mes 8	Cantidad a comprar Mes 8	Costo de compras Mes 8	Ventas estimadas en Libras/Mes 9	Cantidad a comprar Mes 9	Costo de compras Mes 9
Filete de pollo	Gramos	275	\$1.540	1.213	333.642	\$1.868.395	1.216	334.309	\$1.872.131	1.221	335.646	\$1.879.620
Jamón de cerdo seleccionado	Gramos	275	\$2.448	1.483	407.785	\$3.630.024	1.486	408.600	\$3.637.284	1.492	410.235	\$3.651.833
Linaza	Gramos	2	\$9	2.696	4.902	\$24.510	2.701	4.912	\$24.559	2.712	4.931	\$24.657
Maní	Gramos	3	\$12	2.696	8.170	\$32.680	2.701	8.186	\$32.745	2.712	8.219	\$32.876
Ajo	Gramos	6	\$10	2.696	16.340	\$26.144	2.701	16.373	\$26.196	2.712	16.438	\$26.301
Sal	Gramos	4	\$3	2.696	11.438	\$9.150	2.701	11.461	\$9.169	2.712	11.507	\$9.205
Comino	Gramos	2	\$7	2.696	6.536	\$19.608	2.701	6.549	\$19.647	2.712	6.575	\$19.726
Pimentón	Gramos	5	\$7	2.696	14.706	\$17.647	2.701	14.735	\$17.682	2.712	14.794	\$17.753
Color	Gramos	2	\$4	2.696	4.902	\$11.765	2.701	4.912	\$11.788	2.712	4.931	\$11.835
Cebolla larga	Gramos	12	\$16	2.696	32.680	\$43.595	2.701	32.745	\$43.682	2.712	32.876	\$43.857
Harina fortificada	Gramos	12	\$18	2.696	32.680	\$48.366	2.701	32.745	\$48.463	2.712	32.876	\$48.657
Harina para apanar	Gramos	20	\$52	2.696	53.922	\$140.197	2.701	54.030	\$140.477	2.712	54.246	\$141.039
Bandeja de icopor	Unidad	1	\$27	2.696	2.696	\$72.795	2.701	2.701	\$72.940	2.712	2.712	\$73.232
Papel stretch	Metro	0,4	\$18	2.696	1.078	\$47.451	2.701	1.081	\$47.546	2.712	1.085	\$47.736
Cinta adhesiva	Metro	0,2	\$2	2.696	404	\$4.044	2.701	405	\$4.052	2.712	407	\$4.068
Stiker presentación	Unidad	1	\$1	2.696	2.696	\$1.618	2.701	2.701	\$1.621	2.712	2.712	\$1.627
Papel separador	Unidad	4	\$80	2.696	10.784	\$215.688	2.701	10.806	\$216.119	2.712	10.849	\$216.984
Total de compras al mes				Total de compras al mes		\$6.213.676	Total de compras al mes		\$6.226.104	Total de compras al mes		\$6.251.008

**Tabla 68. Plan de compras para la producción en el cuarto trimestre**

M.P E Insumos	Unidad de medida	Cantidad por producto (Libra)	Costo por producto (Libra)	Plan de compras Mes 10			Plan de compras Mes 11			Plan de compras Mes 12		
				Ventas estimadas en Libras/Mes 10	Cantidad a comprar Mes 10	Costo de compras Mes 10	Ventas estimadas en Libras/Mes 11	Cantidad a comprar Mes 11	Costo de compras Mes 11	Ventas estimadas en Libras/Mes 12	Cantidad a comprar Mes 12	Costo de compras Mes 12
Filete de pollo	Gramos	275	\$1.540	1.208	332.290	\$1.860.824	1.202	330.628	\$1.851.520	1.206	331.620	\$1.857.074
Jamón de cerdo seleccionado	Gramos	275	\$2.448	1.477	406.132	\$3.615.315	1.469	404.101	\$3.597.238	1.474	405.314	\$3.608.030
Linaza	Gramos	2	\$9	2.685	4.882	\$24.411	2.672	4.858	\$24.289	2.680	4.872	\$24.361
Maní	Gramos	3	\$12	2.685	8.137	\$32.548	2.672	8.096	\$32.385	2.680	8.120	\$32.482
Ajo	Gramos	6	\$10	2.685	16.274	\$26.038	2.672	16.192	\$25.908	2.680	16.241	\$25.986
Sal	Gramos	4	\$3	2.685	11.392	\$9.113	2.672	11.335	\$9.068	2.680	11.369	\$9.095
Comino	Gramos	2	\$7	2.685	6.510	\$19.529	2.672	6.477	\$19.431	2.680	6.496	\$19.489
Pimentón	Gramos	5	\$7	2.685	14.646	\$17.576	2.672	14.573	\$17.488	2.680	14.617	\$17.540
Color	Gramos	2	\$4	2.685	4.882	\$11.717	2.672	4.858	\$11.659	2.680	4.872	\$11.694
Cebolla larga	Gramos	12	\$16	2.685	32.548	\$43.418	2.672	32.385	\$43.201	2.680	32.482	\$43.331
Harina fortificada	Gramos	12	\$18	2.685	32.548	\$48.170	2.672	32.385	\$47.929	2.680	32.482	\$48.073
Harina para apanar	Gramos	20	\$52	2.685	53.703	\$139.629	2.672	53.435	\$138.931	2.680	53.595	\$139.348
Bandeja de icopor	Unidad	1	\$27	2.685	2.685	\$72.500	2.672	2.672	\$72.137	2.680	2.680	\$72.354
Papel stretch	Metro	0,4	\$18	2.685	1.074	\$47.259	2.672	1.069	\$47.023	2.680	1.072	\$47.164
Cinta adhesiva	Metro	0,2	\$2	2.685	403	\$4.028	2.672	401	\$4.008	2.680	402	\$4.020
Stiker presentación	Unidad	1	\$1	2.685	2.685	\$1.611	2.672	2.672	\$1.603	2.680	2.680	\$1.608
Papel separador	Unidad	4	\$80	2.685	10.741	\$214.814	2.672	10.687	\$213.740	2.680	10.719	\$214.381
Total de compras al mes				Total de compras al mes		\$6.188.498	Total de compras al mes		\$6.157.556	Total de compras al mes		\$6.176.028

## **6.6. CONTROL DE CALIDAD**

Con el fin garantizar la calidad en el proceso de producción y en el producto se establecerá un sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico - HACCP, y alcanzar la certificación del mismo. En este orden de ideas el decreto 60 del 2002 expresa lo siguiente:

“Que el artículo 25 del Decreto 3075 de 1997 recomienda aplicar el sistema de aseguramiento de la calidad sanitaria o inocuidad, mediante el análisis de peligros y control de puntos críticos o de otro sistema que garantice resultados similares, el cual deberá ser sustentado y estar disponible para su consulta por la autoridad sanitaria competente.

Que el sistema HACCP es utilizado y reconocido actualmente en el ámbito internacional para asegurar la inocuidad de los alimentos y que la comisión conjunta FAO/OMS del Codex alimentarios, propuso a los países miembros la adopción del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico HACCP, como estrategia de aseguramiento de la inocuidad de alimentos y entregó en el anexo al CAC/RCO 1-1969, rev.3 (1997) las directrices para su aplicación.

Que Colombia, como país miembro de la organización mundial de comercio OMC, debe cumplir con las medidas sanitarias que rigen esta organización, razón por la cual debe revisar y ajustar la legislación sanitaria de conformidad con la demanda del mercado internacional.

**ARTICULO 4º-Principios del sistema HACCP.** El sistema HACCP se fundamenta en la aplicación de los siguientes principios:

1. Realizar un análisis de peligros reales y potenciales asociados durante toda la cadena alimentaria hasta el punto de consumo.
2. Determinar los puntos de control crítico (PCC).
3. Establecer los límites críticos a tener en cuenta, en cada punto de control crítico identificado.
4. Establecer un sistema de monitoreo o vigilancia de los PCC identificados.
5. Establecer acciones correctivas con el fin de adoptarlas cuando el monitoreo o la vigilancia indiquen que un determinado PCC no está controlado.
6. Establecer un sistema efectivo de registro que documente el plan operativo HACCP.
7. Establecer un procedimiento de verificación y seguimiento, para asegurar que el plan HACCP funciona correctamente.

**ARTICULO 5º-Prerrequisitos del plan HACCP.** Como prerrequisitos del plan HACCP, las fábricas de alimentos deberán cumplir:

- a. Las buenas prácticas de manufactura establecidas en el Decreto 3075 de 1997 y la legislación sanitaria vigente, para cada tipo de establecimiento;

- b. Un programa de capacitación dirigido a los responsables de la aplicación del sistema HACCP, que contemple aspectos relacionados con su implementación y de higiene en los alimentos, de conformidad con el Decreto 3075 de 1997;
- c. Un programa de mantenimiento preventivo de áreas, equipos e instalaciones;
- d. Un programa de calibración de equipos e instrumentos de medición;
- e. Un programa de saneamiento que incluya el control de plagas (artrópodos y roedores), limpieza y desinfección, abastecimiento de agua, manejo y disposición de desechos sólidos y líquidos;
- f. Control de proveedores y materias primas incluyendo parámetros de aceptación y rechazo;
- g. Planes de muestreo;
- h. Trazabilidad de materias primas y producto terminado.

**PARAGRAFO.** Los anteriores programas y requisitos deben constar por escrito debidamente documentados sobre objetivos, componentes, cronograma de actividades (precisando el qué, cómo, cuándo, quién y con qué), firmados y fechados por el funcionario responsable del proceso, el representante legal de la empresa o por quien haga sus veces. Los prerrequisitos enunciados en los literales b), c), d), y e) o similares, deberán ser presentados como procedimientos operativos estandarizados, contar con los registros que soporten su ejecución y estar a disposición de la autoridad sanitaria.

**ARTICULO 6º-Contenido del plan HACCP.** El plan HACCP debe elaborarse para cada producto, ajustado a la política de calidad de la empresa y contener como mínimo lo siguiente:

- 1. Organigrama de la empresa en el cual se indique la conformación del departamento de aseguramiento de la calidad, funciones propias y relaciones con las demás dependencias de la empresa.
- 2. Plano de la empresa en donde se indique la ubicación de las diferentes áreas e instalaciones y los flujos del proceso (producto y personal).
- 3. Descripción de cada producto alimenticio procesado en la fábrica, en los siguientes términos:

Ficha técnica

- a. Identificación y procedencia del producto alimenticio o materia prima;
  - b. Presentación comercial;
  - c. Vida útil y condiciones de almacenamiento;
  - d. Forma de consumo y consumidores potenciales;
  - e. Instrucciones especiales de manejo y forma de consumo;
  - f. Características organolépticas, físico-químicas y microbiológicas del producto alimenticio;
  - g. Material de empaque con sus especificaciones.
- 4. Diagrama de flujo del proceso para cada producto y narrativa o descripción de las diferentes fases o etapas del mismo.

5. Análisis de peligros, determinando para cada producto la posibilidad razonable sobre la ocurrencia de peligros biológicos, químicos o físicos, con el propósito de establecer las medidas preventivas aplicables para controlarlos.
6. Descripción de los puntos de control crítico que puedan afectar la inocuidad, para cada uno de los peligros significativos identificados, incluyendo aquellos fijados para controlar los peligros que puedan originarse tanto al interior de la fábrica, planta o establecimiento, como en el exterior de la misma.
7. Descripción de los límites críticos que deberán cumplir cada uno de los puntos de control crítico, los cuales corresponderán a los límites aceptables para la seguridad del producto y señalarán el criterio de aceptabilidad o no del mismo. Estos límites se expresarán mediante parámetros observables o mensurables los cuales deberán demostrar científicamente el control del punto crítico.
8. Descripción de procedimientos y frecuencias de monitoreo de cada punto de control crítico, con el fin de asegurar el cumplimiento de los límites críticos. Estos procedimientos deberán permitir detectar oportunamente cualquier pérdida de control del punto crítico y proporcionar la información necesaria para que se implementen las medidas correctivas.
9. Descripción de las acciones correctivas previstas frente a posibles desviaciones respecto a los límites críticos, con el propósito fundamental de asegurar que:
  - No salga al mercado ningún producto que, como resultado de la desviación pueda representar un riesgo para la salud o esté adulterado, alterado o contaminado de alguna manera.
  - La causa de la desviación sea corregida.
10. Descripción del sistema de verificación del plan HACCP, para confirmar la validez de dicho plan y su cumplimiento.
11. Descripción del sistema de registro de datos y documentación del monitoreo o vigilancia de los puntos de control crítico y la verificación sistemática del funcionamiento del plan HACCP.

**PARAGRAFO 1º**-La fábrica de alimentos en desarrollo de sus políticas de calidad deberá conformar un equipo o grupo de trabajo que será el responsable de la formulación, implementación, funcionamiento y ajustes del plan HACCP; el cual deberá llevar un registro escrito de sus actuaciones.

**PARAGRAFO 2º**-El plan HACCP, deberá estar debidamente firmado y fechado por el responsable técnico del plan y por el gerente de la empresa, previa aprobación del equipo HACCP, entendiéndose con ello la aceptación de la empresa para su ejecución. Igual procedimiento se seguirá, cuando se modifique o ajuste el mismo.”<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Decreto 6 de 2002. Alcaldía de Bogotá. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6005>.

Cabe aclarar que las cartas de implementación del plan HACCP, se realizarían una vez se cuente con la infraestructura técnica y humana para así planear la capacitación del personal y los tiempos de inclusión del mismo en el proceso de producción de las chuletas de pollo y cerdo. Aun así se deja claridad que para la obtención de la certificación en HACCP ante el Instituto de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA), se debe contar con:

- ✓ Formato único de solicitud de tramites (Visitas, certificaciones y certificados).
- ✓ Certificado de existencia y representación legal y/o registro mercantil del titular y fabricante no mayor a tres (3) meses al momento de radicación.
- ✓ Recibo de pago (original) tarifa cód 4030 (Para el año 2015 el INVIMA, tiene fijada una tarifa<sup>75</sup> de \$5,611.429)

Dado lo anterior estos costos no se contemplaran dentro de la inversión inicial para la constitución y arranque de la operación de la empresa. Siendo así se tiene claro que la certificación marcara la diferencia y dará mayor credibilidad al mercado objetivo, adicional permitirá optimizar el proceso productivo y establecer el mejoramiento continuo y por este motivo será una de las metas en dentro del plan estratégico de Alimentos a su salud S.A.S.

## 7. MÓDULO ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y LEGAL

### 7.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

- ✓ **Misión:** Satisfacer las necesidades alimenticias con productos nutritivos, saludables que brindan bienestar y tranquilidad a nuestros clientes, resultado del mejoramiento continuo de la cadena de gestión, eficiente operación y adecuación asertiva según las necesidades del mercado.
- ✓ **Visión:** **Alimentos a su salud S.A.S** será la empresa líder en el suministro de alimentos cárnicos, con una participación sostenible y creciente en el mercado nacional resultado de su permanente calidad en sus productos, excelencia del talento humano, tecnología avanzada, responsabilidad social y alta rentabilidad.
- ✓ **Valores:**
  - **CONFIANZA:** Construir una base sólida de colaboradores que cumplan con sus deberes con excelencia y proveedores confiables que nos aseguren el suministro de materias primas de la más alta calidad.
  - **RESPONSABILIDAD:** Establecer principios que conduzcan plenamente al

---

<sup>75</sup> INVIMA. Certificación para HACCP. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=950>

cumplimiento de los deberes, compromisos, especificaciones y requerimientos de nuestro cliente externo e interno.

- **COMPROMISO:** Emplear medios y técnicas de almacenamiento adecuadas, manteniendo apropiadamente una cadena de frío que garantice la calidad y conservación de nuestros productos.
- **CALIDAD:** Contar con procedimientos técnicos y operativos que garanticen la calidad del procesos productivo y del producto terminado.
- **INNOVACION:** Desarrollar programas que aseguren el sostenimiento y mejoramiento de nuestros productos.

## 7.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

- Ser identificados como el principal productor de productos cárnicos precocidos, con la más receta natural y nutritiva en el mercado.
- Identificar constantemente las oportunidades de mejoramiento y de crecimiento en el mercado para ampliar la cobertura de los productos.
- Cumplir con los deberes adquiridos con los clientes y distribuidores, respetando el tiempo de entrega y la máxima calidad ofrecida.
- Demostrar responsabilidad social participando activamente en la mejora de los productos para el bienestar de la comunidad.
- Construir los clientes, distribuidores, empleados y proveedores una excelente comunicación con innovación, mejora continua de oportunidades y trabajo en equipo.

## 7.3. ANÁLISIS D.O.F.A

**Tabla 69. Tabla D.O.F.A**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Solo se cuenta con dos línea de productos	Expansión al mercado nacional gracias a los beneficios gubernamentales brindados al sector.
Gama de productos, solo se ofrecen inicialmente 2 tipos de productos.	Creación de diferentes líneas de productos y marcas para diferentes nichos del mercado.
Bajo conocimiento en las técnicas de negociación con los posibles distribuidores en el sector.	Investigación e introducción de nuevas tecnologías para aumentar volumen y productividad.
Necesidad de grandes inversiones en equipos en maquinaria.	Servicio de Maquila para empresas en el sector que no produzcan a precios competitivos.



**Tabla 69. (Continuación)**

Distribución en carnicerías, salsamentarías y supermercados, No se tiene presupuestada inversión para un punto de venta directo.	Alianzas con restaurantes y distribuidores del producto.
	Época de bonanza en Noviembre y Diciembre.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Fabricación de productos con estándares de Buenas prácticas de mano factura (BPM) y Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) para garantizar la inocuidad, Higiene y salud al consumidor.	Aceptación del mercado frente a una nueva propuesta de marca.
Elección de proveedores de acuerdo a precio, servicio y distribución.	Fluctuación de precios en la materia prima importada (Condimentos, especias, conservantes) y en el precio de la carne a nivel nacional.
Productividad de la maquinaria usada en planta. Cantidad de materia prima producida en el menor tiempo.	Introducción en el mercado de nuevas marcas con bajos precios.
Sabor y apariencia del producto mejor que el de la competencia.	Escases de personal capacitado en el manejo de la tecnología usada en planta.
Imagen del producto que expresa Calidad y seguridad al consumidor.	Pocos proveedores de mantenimiento en el sector.
Elección exhaustiva de un ingeniero de alimentos que ofrezca la formula o receta adecuada para el producto.	Introducción de productos de marcas líderes en el nicho de interés.
Maquinaria con tecnología superior a la encontrada en los competidores.	

**7.3.1. Estrategias DO.**

El mercado de los productos cárnicos procesados es un mercado con altos niveles de crecimiento e importancia en la producción nacional, al existir un gran consumo de estos productos es importante que en el mediano plazo se aumente la oferta y la variedad de productos al consumidor de acuerdo a sus necesidades y gustos, esto garantizará el éxito de la empresa, es primordial cambiar junto con el entorno y el consumidor.

Búsqueda de métodos de financiación, la actualización tecnológica e implementación de nuevas prácticas necesarias para mantener la ventaja frente al competidor en bajos costes.

Ampliación de canales de distribución y creación de puntos de venta con el fin de llegar a la mayor cantidad de posibles consumidores por medio de los distribuidores y restaurantes, con el valor agregado de obtener beneficios con la recordación de marca.

Alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores a largo plazo, que permita

mayor eficiencia en la gestión de costos y mayor inclusión de los productos en el mercado.

### **7.3.2. Estrategias DA**

Teniendo en cuenta que una de las principales amenazas tiene que ver con la fluctuación en el precio de las materias primas es necesaria la buena relación con los proveedores u optar por la flexibilidad de para cambiar de proveedores, dado que se quiere lograr el objetivo de ofrecer al consumidor productos a bajo precio sin perder la calidad que este ofrece.

### **7.3.3. Estrategias FO**

La eficiencia en costos y la calidad de los productos crearan un ambiente perfecto para crear alianzas estratégicas con distribuidores y potenciales clientes como las cadenas de restaurantes que incluyen en su menú productos cárnicos procesados, además de contribuir con el crecimiento de la industria fabricando productos a buen precio para empresas en otros mercados donde no se haya incursionado. Aumento de las ventas para los meses de demanda de productos Premium como el pavo, perril de cerdo, medallones y demás alimentos cárnicos consumidos en las festividades navideñas.

### **7.3.4. Estrategias FA**

Se resaltarán las buenas prácticas de la empresa, en las etiquetas los productos se resaltarán la Fabricación con (BPM) y (HACCP) además de la aprobación del INVIMA. A mediano o largo plazo se podría pensar en una certificación de calidad, con el fin de crear mayor seguridad y eliminar la preocupación de los consumidores por la salud, lo que implicaría una baja resistencia a la entrada del nuevo producto.

Brindar al recurso humano un ambiente de crecimiento e interés en el sector, estrategias de capacitación en las áreas necesarias de manera continua, rotación del personal operativo en los diferentes equipos, con el fin de aportar al crecimiento personal y mejorar la productividad en la empresa ya que todos los empleados conocen los diferentes procesos y se pueden hacer cargo en caso de ausentismo.

#### 7.4. GRUPO EMPRENDEDOR

**Nombre:** Jorge Luis Badillo Abreo

**Datos personales:**

**Teléfono fijo:** 378 3479

**Teléfono celular:** 318 2379573

**Perfil:** Estudiante en el último semestre de ingeniería industrial, con habilidades en el manejo y control de: inventarios, atención al cliente, personal, sistemas de gestión de calidad.

Conocimiento en modelamiento de procesos con énfasis en el mejoramiento continuo, objetivos claros para lograr la optimización de recursos (Humano, Financiero y tiempo) y disminución de costos; a lo anterior se complementa con valores como flexibilidad y adaptación al cambio, sentido de pertenecía, trabajo en equipo basado en un liderazgo eficaz y compromiso con los resultados.

**Información actual laboral:**

**Empresa:** Banco de occidente S.A

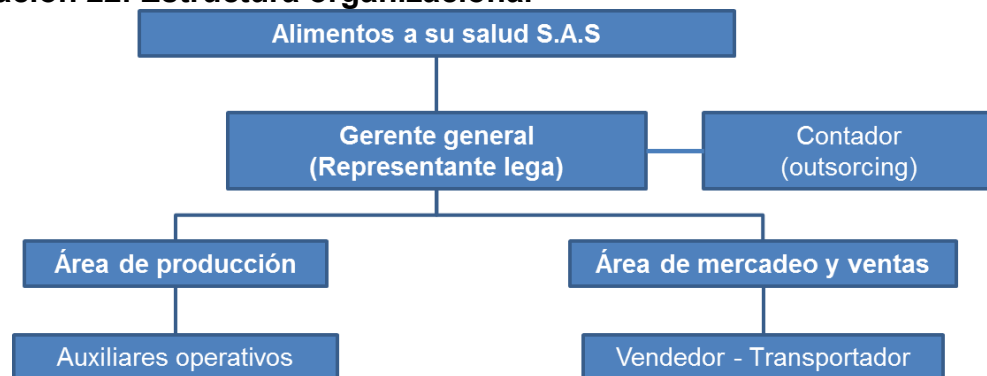
**Cargo:** Analista funcional (e)

**Tipo de contrato:** Indefinido

**Antigüedad:** 9 años

#### 7.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**Ilustración 22. Estructura organizacional**



**Tipo de contratación:** La contratación para los empleados necesarios para el inicio de la empresa se realizará con contrato indefinido a jornada completa de 8 horas 6 días a la semana, con un periodo de 2 meses de prueba. Cabe aclarar que el contrato del contador se hará por contrato de prestación de servicios.

**Tabla 70. Cargos, roles y perfiles**

Cargo	Misión	Funciones	Perfil	Básico salarial
<b>Gerente General</b>	Planificar, coordinar, control, supervisar el área de producción y ventas.	Dirigir, controlar y supervisar el funcionamiento general de la empresa. Establecer y mantener las relaciones comerciales con proveedores y clientes. Coordinar el plan producción según los reportes de ventas. Ejecutar las compras de materia prima e insumos. Mantenimiento a la cartera.	Profesional universitario orientación al cumplimiento de metas y a la calidad, alto grado de pro actividad y compromiso con la organización con capacidad de persuasión y negociación.	\$2.000.000
<b>Contador</b>	Administrar y controlar nómina, facturación y cuentas por pagar y cobrar.	Mantener al día la contabilidad de la empresa. Presentar los informes contables requeridos. Elaborar los estados financieros.	Profesional en el área con experiencia. Alto sentido de responsabilidad y Honestidad.	\$ 400.000
<b>Vendedor - Transportador</b>	Ofrecer, Vender y realizar la entrega de pedidos	Ofrecer los productos a los diferentes clientes prospectos Reportar las ventas diarias, para la programación del plan de producción. Entregar los pedidos.	Educación básica – secundaria, con habilidades comerciales y con experiencia en conducción de vehículo.	\$644.350
<b>Auxiliares operativos</b>	Producir las unidades de productos programadas por la gerencia.	Operar la maquinaria y equipos dada a su responsabilidad. Colaborar con los procesos de recibo de materia prima, almacenamiento y despacho. Velar por el uso adecuado de los recursos.	Educación básica – secundaria, con disposición de trabajo en equipo y actitud de aprendizaje.	\$ 644.350

## 7.6. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y NÓMINA

**Tabla 71. Nomina**

Nómina de ventas y administración				Nómina de producción			
Gerente		Vendedor - Transportador		Auxiliar de operativo 1		Auxiliar de operativo 2	
Básico	\$2.000.000	Básico	\$644.350	Básico	\$644.350	Básico	\$644.350
Auxilio de transporte	-	Auxilio de transporte	\$ 74.000	Auxilio de transporte	\$ 74.000	Auxilio de transporte	\$ 74.000
Cesantías	\$166.600	Cesantías	\$53.674	Cesantías	\$53.674	Cesantías	\$53.674
Prima	\$166.600	Prima	\$53.674	Prima	\$53.674	Prima	\$53.674
Vacaciones	\$83.400	Vacaciones	\$26.869	Vacaciones	\$26.869	Vacaciones	\$26.869
Intereses cesantías	\$19.992	Intereses cesantías	\$6.441	Intereses cesantías	\$6.441	Intereses cesantías	\$6.441
Salud	\$170.000	Salud	\$54.770	Salud	\$54.770	Salud	\$54.770
Pensión	\$240.000	Pensión	\$77.322	Pensión	\$77.322	Pensión	\$77.322
ARL	\$10.440	ARL	\$3.364	ARL	\$3.364	ARL	\$3.364
Total bruto	\$2.857.032	Total bruto	\$994.464	Total bruto	\$994.464	Total bruto	\$994.464
Aporte empleado	\$160.000	Aporte empleado	\$51.548	Aporte empleado	\$51.548	Aporte empleado	\$51.548
SUB TOTAL	\$2.697.032	SUB TOTAL	\$942.916	SUB TOTAL	\$942.916	SUB TOTAL	\$942.916
Caja compensación	\$80.000	Caja compensación	\$25.774	Caja compensación	\$25.774	Caja compensación	\$25.774
ICBF	\$60.000	ICBF	\$19.331	ICBF	\$19.331	ICBF	\$19.331
SENA	\$40.000	SENA	\$12.887	SENA	\$12.887	SENA	\$12.887
Total empleado - Mes	\$2.877.032	Total empleado - Mes	\$1.000.908	Total empleado - Mes	\$1.000.908	Total empleado - Mes	\$1.000.908
Total nomina al mes	\$5.879.755						
Total nomina al año	\$70.557.064						

**Tabla 72. Gastos administrativos**

Gastos administrativos	
Concepto	Valor mensual
Alquiler local	\$1.000.000
Suministro de Oficina	\$30.000
Teléfono e internet.	\$90.000
Suministros de aseo	\$90.000
Servicios públicos	\$500.000
Sub total	<b>\$1.710.000</b>
Honorarios (Contador)	\$400.000
Total al mes	\$2.110.000
Total al año	<b>\$25.320.000</b>

Lo anterior se encuentra calculado bajo las disposiciones y montos aprobados para el año 2015, entre estos el salario mínimo legal y el auxilio de transporte, siendo así la empresa iniciara en planta de producción con dos operarios, en ventas con un vendedor que a su vez se encargara de entregar los pedidos y un gerente general que tendrá que administrar y planear el frente comercial y operativo.

#### **7.7. ORGANISMOS DE APOYO PARA FORTALECER LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

Se pretende participar en el medio FONDO EMPRENDER, el cual es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales, en donde “Podrán acceder a los recursos del **FONDO EMPRENDER**, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación de su plan de negocio o que su empresa no supere los doce (12) meses de haberse constituido legalmente en cualquier región del país y que acrediten, al momento del aval del plan de negocios, alguna de las condiciones estipuladas en el artículo segundo del Acuerdo 00010 de 2013, por el cual se modifica el Acuerdo 0007 de 2011 (Ver adjunto). Dichas condiciones se enumeran a continuación:

- Estudiante que se encuentre cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior de pregrado, reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.
- Estudiantes que hayan concluido materias, dentro de los últimos doce (12) meses, de un programa de educación superior - primer pregrado, reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.
- Técnico Profesional, Tecnólogo o Profesional Universitario, cuyo título haya sido obtenido durante los últimos 60 meses, de un programa de educación superior

reconocido por el estado de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen o adicionen.

- Estudiantes que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 60 meses.”<sup>76</sup>

Dado lo anterior a continuación se muestra el plan para acceder a dicho apoyo:

### Ilustración 23. Plan para las etapas del fondo emprendedor



**Fuente:** Fondo emprendedor. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>.

<sup>76</sup> SENA. Fondo emprendedor. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>.

## **7.8. CONSTITUCIÓN EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES**

### **7.8.1. Tipo de sociedad**

Alimentos a su salud será constituida bajo una Sociedad de Acciones Simplificadas S.A.S., Dado esto comprende lo siguiente:

- La naturaleza comercial será llamada Alimentos a su salud S.A.S.
- Regida por las cláusulas contenidas en la Ley 1258 de 2008, a su vez por las disposiciones comerciales y legales de importancia que a esta se le puedan imputar.

La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), “es un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad empresarial:

- Que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas,
- Cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes,
- Que una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus accionistas
- Que cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.

#### **Ventajas y beneficios:**

- La Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) le permite a los empresarios fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con sus intereses. Esto les garantiza contar con unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales de cada empresario.
- En ese sentido, las empresas familiares y pequeñas cuentan ahora con una estructura societaria que pueden adaptar perfectamente a sus necesidades particulares.
- Como la Sociedad por Acciones Simplificada se puede crear por documento privado, constituir la empresa es más fácil y económico, ahorrándoles a los empresarios tiempo y dinero. El mismo razonamiento aplica para la reforma de estatutos durante el desarrollo de la actividad económica por parte de la empresa.
- Todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades comerciales y civiles, ya sean extranjeras o nacionales; micros, pequeños, medianos o grandes empresarios, pueden constituirse formalmente mediante la figura de la SAS.”<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Ministerio de comercio, industria y turismo. Guía básica sociedad por acciones simplificada S.A.S. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: [http://www.bancoldex.com/documentos/2180\\_Guia\\_SAS-web.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf).



Los requisitos para constituir una S.A.S según la ley 1258 de 2008, el artículo 5 de la ley 1258 de 2008, indica los siguientes requisitos:

1. “Nombre, documento de identidad, domicilio de los accionistas (ciudad o municipio donde residen).
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”, o de las letras S.A.S.
3. El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.
4. El término de duración, si éste no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido.
5. Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un representante legal.”<sup>78</sup>

#### **7.8.2. Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos**

**DECRETO 3075 DE 1997 (Registro sanitario):** Reglamenta las condiciones sanitarias de las fábricas, depósitos y expendios de alimentos, su transporte y distribución. Para su propósito se define que es alimento, fábrica de alimentos, depósito de alimentos, alimento adulterado, alterado, contaminado, falsificado y perecedero.

**Permiso sanitario para microempresarios (Decreto 4444 de 2005):** Es el documento expedido por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA), por el cual se autoriza a un microempresario para fabricar y vender alimentos de consumo humano, en el territorio nacional, con sus excepciones.

**Certificado de inspección sanitaria:** Es el documento que expide la autoridad sanitaria competente para los alimentos o materias primas importadas o de exportación, en donde se hace constar su aptitud para el consumo humano.

---

<sup>78</sup> Congreso de la república. Ley 1258 de 2008. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html).

**RESOLUCIÓN 5109 DE 2005:** establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano

**Resolución 2674 del 2013:** establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social.

**Buenas prácticas de manufactura, BPM (Art. 34 de Ley 1122 de 2007):** Se define como los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

**NTC 1375:** Esta norma establece los requisitos que deben cumplir los productos cárnicos procesados no enlatados.

**LEY 9 de 1979:** Dispone todos los procedimientos para el manejo y control de residuos sólidos, líquidos, emisiones atmosféricas, y todo lo necesario para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias en lo que se relaciona a la salud humana; los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente

### **7.8.3. Gastos de constitución**

Para esto se tomó lo siguiente para estimar los gastos de constitución:

“En un proceso normal de emprendimiento, no debe haber gastos de honorarios relacionados a abogados o tramitadores para crear una empresa; oficinas dedicadas a estos temas trabajamos sobre todo en compañías que requieren complejos sistemas de administración, soluciones de controversias, y esquemas de gobierno corporativo.

- La solicitud de PRE-RUT, es un trámite enteramente gratuito.
- Teniendo en cuenta que usted desea constituir una compañía, tipo S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública, con lo que sólo deberá ser autenticada en la notaría más cercana. El valor de una autenticación es de \$3.450 por firma y huella.

- El registro de la empresa en cámara de comercio, genera un impuesto de registro con cuantía que corresponde al 0.7% sobre el valor del capital suscrito.
- Los derechos de inscripción corresponden a \$32.000 por el registro del documento.
- Si se vincula a los beneficios de la Ley 1429, el costo de la matrícula del primer año es gratuita
- El formulario de Registro Único Empresarial: \$4.000.
- La apertura de la cuenta en un banco, requisito fundamental para establecer el RUT como definitivo, no genera costos.”
- Tanto para la entidad bancaria, como para la cámara de comercio es necesario contar con certificados originales de existencia y representación legal, el valor de éstos es de aproximadamente \$4.300.
- Los trámites ante la DIAN se atienden de forma gratuita.
- La inscripción de los libros obligatorios, que son, el libro de actas, y de accionistas tiene un costo de \$10.300 por cada libro que desee registrar sin importar el número de hojas.”<sup>79</sup>

**Tabla 73. Gastos estimados de constitución**

Autenticación notaria (1 Socio)	\$3.450
Registro en Cámara de comercio. Base \$10,000,000	\$700.000
Formulario de registro	\$4.000
Derecho de inscripción	\$31.000
Matricula, Primer año	-
Certificados de existencia 2	\$8.600
Inscripción de los libros	\$10.300
<b>Total gasto</b>	<b>\$757.350</b>

Una vez constituida la empresa ante la cámara de comercio se debe realizar lo siguiente ante el INVIMA, para que la empresa pueda fabricar y comercializar alimentos, en otras palabras pueda funcionar legalmente en el mercado al que hace parte la misma:

- ✓ En cumplimiento con el decreto 3075 de 1997, se debe realizar el registro sanitario ante el INVIMA el cual “es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo

<sup>79</sup> Memprende. ¿Cuánto me cuesta crear una empresa en Colombia? [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia>.

humano. el registro sanitario tiene una vigencia de diez (10) años contados a partir de la fecha de su ejecutoria<sup>80</sup>. Dado esto los requisitos para la obtención de dicho registro son:

- ✓ Formulario de información básica y de solicitud de registro (Decreto 3075 de 1997) debidamente diligenciados y firmado.
- ✓ Ficha Técnica del producto modelo INVIMA. (No exige pruebas de laboratorio).
  - Nombre del producto.
  - Composición (En orden decreciente).
  - Proceso de elaboración.
  - Presentaciones comerciales.
  - Material de empaque.
  - Tipo de conservación.
  - Vida útil.
  - Firma.
- ✓ Certificado de existencia y representación legal y/o registro mercantil del titular y fabricante no mayor a tres (3) meses al momento de radicación.
- ✓ Recibo consignación tarifa correspondiente (Para el año 2015 el INVIMA, tiene fijada una tarifa<sup>81</sup> de \$3.780.187, la cual refiere para empresas encargadas de elaborar productos derivados de la carne).
- ✓ De acuerdo al Art. 34 de ley 1122 del 2007, la empresa debe certificarse en BPM, el cual acredita que un establecimiento procesador de alimentos y bebidas alcohólicas cumple con las condiciones sanitarias y las Buenas Prácticas de Manufactura establecidas en la legislación vigente. Para esto se debe presentar:
  - Formato único de solicitud de tramites (Visitas, certificaciones y certificados).
  - Certificado de existencia y representación legal y/o registro mercantil del titular y fabricante no mayor a tres (3) meses al momento de radicación.
  - Recibo de pago (original) tarifa cód 4046 (Para el año 2015 el INVIMA, tiene fijada una tarifa<sup>82</sup> de \$4,725.233)
- ✓ Dado el decreto 4444 de 2005, exige a todos los microempresarios (Menos de 10 empleados) solicitar ante el INVIMA el respectivo permiso sanitario con vigencia de tres (3) años el cual “es el documento expedido por el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos, por el cual se autoriza a un microempresario para fabricar y vender alimentos de consumo humano, en el territorio nacional, con sus excepciones”<sup>83</sup>. Para la solicitud debe presentar:

---

<sup>80</sup> Cámara de comercio de Medellín. ¿Cómo obtener un permiso y registro sanitario ante el INVIMA? [en línea]. Medellín. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/memorias/memorias-registro-nacional-INVIMA.pdf>.

<sup>81</sup> INVIMA. Tarifas 2015. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet:

[https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=829&Itemid=256](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=829&Itemid=256)

<sup>82</sup> INVIMA. Certificación para BPM. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=419>

<sup>83</sup> Cámara de comercio de Medellín. Op. cit., p. 170

- ✓ Formulario de información básica y de solicitud de permiso sanitario (decreto 4444 de 2005) debidamente diligenciados y firmado
- ✓ Ficha técnica del producto modelo INVIMA (Los datos aquí consignados son los mismo que se ingresan para el registro sanitario)
- ✓ Concepto sanitario - expedido por el INVIMA ley 1122 de 2007 (BPM)
- ✓ Certificado de existencia y representación legal y/o registro mercantil de titular y fabricante no mayor a tres (3) meses al momento de radicación
- ✓ Recibo de pago (original) tarifa cód 4046 (Para el año 2015 el INVIMA, tiene fijada una tarifa<sup>84</sup> de \$494.002).

## 8. MÓDULO ANÁLISIS FINANCIERO

### 8.1. PRINCIPALES SUPUESTOS

Para el planteamiento y formulación del módulo financiero se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos, de acuerdo a las proyecciones dadas por el grupo Bancolombia<sup>85</sup>:

**Tabla 74. Principales supuestos**

Variables Macroeconómicas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	3,10%	3,43%	3,63%	3,48%	3,33%
Devaluación	1,69%	7,42%	3,81%	4,59%	3,95%
Crecimiento PIB	4,44%	4,58%	4,50%	4,34%	4,47%
DTF T.A.	4,70%	5,75%	5,41%	4,65%	4,41%

<sup>84</sup> INVIMA. Permiso sanitario. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=220>

<sup>85</sup> Proyecciones de indicadores macroeconómicos. Op. cit., p. 96

## 8.2. CAPITAL DE TRABAJO

La inversión total para el inicio del proyecto es de \$ 115.000.000, en donde el aporte del 13.04% es con recursos propios y el 86.96% se espera obtener del Fondo Emprender del SENA.

**Tabla 75. Estructura de capital de trabajo inicial**

Estructura de Capital		
Capital Socios	\$15.000.000	13,04%
Capital Adicional Socios	-	
Obligaciones Fondo Emprender	\$100.000.000	86,96%
Obligaciones Financieras	-	
Total capital de trabajo inicial	\$115.000.000	100%

En este orden de ideas el capital de trabajo anteriormente expuesto se invertirá de la siguiente manera:

**Tabla 76. Inversión para inicio del proyecto**

Inversiones (Inicio Período)	
Gastos constitución	\$ 757.350
Registro sanitario	\$ 3.780.187
Certificación BPM	\$ 4.725.233
Permiso sanitario	\$ 494.002
Maquinaria y Equipo	\$ 48.405.396
Muebles y Enseres	\$ 1.400.000
Equipo de Transporte	\$ 38.000.000
Compras MP e Insumos	\$ 13.405.528
Marketing Mix lanzamiento	\$ 3.500.000
Total inversión inicial	\$114.467.696

### 8.3. FLUJO DE CAJA Y ESTADOS FINANCIEROS:

#### 8.3.1. Flujo de caja

**Tabla 77. Flujo de caja**

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		\$ 21.660.981,87	\$ 25.169.486,50	\$ 32.737.241,59	\$ 41.199.962,60	\$ 49.656.077,72
Depreciaciones		\$ 11.282.066,67	\$ 11.282.066,67	\$ 11.282.066,67	\$ 10.615.400,00	\$ 10.615.400,00
Amortización Gastos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos		\$ -	\$ (5.415.245,47)	\$ (6.292.371,63)	\$ (8.184.310,40)	\$ (10.299.990,65)
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>\$ 32.943.048,54</b>	<b>\$ 31.036.307,70</b>	<b>\$ 37.726.936,63</b>	<b>\$ 43.631.052,20</b>	<b>\$ 49.971.487,07</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variacion Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variacion Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		\$ 5.722.398,41	\$ (64.534,25)	\$ (91.569,30)	\$ (97.609,71)	\$ (107.601,87)
Variación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ 5.722.398,41	\$ (64.534,25)	\$ (91.569,30)	\$ (97.609,71)	\$ (107.601,87)
Inversión en Maquinaria y Equipo	\$ (27.354.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Muebles	\$ (1.400.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Equipo de Transporte	\$ (38.000.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Equipos de Oficina	\$ (2.000.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Activos Fijos	\$ (68.754.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>\$ (68.754.000,00)</b>	<b>\$ 5.722.398,41</b>	<b>\$ (64.534,25)</b>	<b>\$ (91.569,30)</b>	<b>\$ (97.609,71)</b>	<b>\$ (107.601,87)</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	\$ 100.000.000,00					
Dividendos Pagados		\$ -	\$ (162.457,36)	\$ (188.771,15)	\$ (368.293,97)	\$ (617.999,44)
Capital	\$ 15.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>\$ 115.000.000,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (162.457,36)</b>	<b>\$ (188.771,15)</b>	<b>\$ (368.293,97)</b>	<b>\$ (617.999,44)</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>\$ 46.246.000,00</b>	<b>\$ 38.665.446,95</b>	<b>\$ 30.809.316,09</b>	<b>\$ 37.446.596,18</b>	<b>\$ 43.165.148,52</b>	<b>\$ 49.245.885,76</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>\$ 39.533.190,00</b>	<b>\$ 78.198.636,95</b>	<b>\$ 109.007.953,03</b>	<b>\$ 146.454.549,22</b>	<b>\$ 189.619.697,74</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>\$ 46.246.000,00</b>	<b>\$ 78.198.636,95</b>	<b>\$ 109.007.953,03</b>	<b>\$ 146.454.549,22</b>	<b>\$ 189.619.697,74</b>	<b>\$ 238.865.583,49</b>

### 8.3.2. Balance general

**Tabla 78. Balance general**

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Efectivo	\$ 39.533.190,00	\$ 78.198.636,95	\$ 109.007.953,03	\$ 146.454.549,22	\$ 189.619.697,74	\$ 238.865.583,49
Cuentas X Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materias Primas e Insumos	\$ 6.712.810,00	\$ 990.411,59	\$ 1.054.945,84	\$ 1.146.515,14	\$ 1.244.124,86	\$ 1.351.726,73
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>\$ 46.246.000,00</b>	<b>\$ 79.189.048,54</b>	<b>\$ 110.062.898,87</b>	<b>\$ 147.601.064,36</b>	<b>\$ 190.863.822,59</b>	<b>\$ 240.217.310,22</b>
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 27.354.000,00	\$ 27.354.000,00	\$ 27.354.000,00	\$ 27.354.000,00	\$ 27.354.000,00	\$ 27.354.000,00
Depreciación Acumulada		\$ (2.735.400,00)	\$ (5.470.800,00)	\$ (8.206.200,00)	\$ (10.941.600,00)	\$ (13.677.000,00)
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 27.354.000,00	\$ 24.618.600,00	\$ 21.883.200,00	\$ 19.147.800,00	\$ 16.412.400,00	\$ 13.677.000,00
Muebles y Enseres	\$ 1.400.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 1.400.000,00
Depreciación Acumulada		\$ (280.000,00)	\$ (560.000,00)	\$ (840.000,00)	\$ (1.120.000,00)	\$ (1.400.000,00)
Muebles y Enseres	\$ 1.400.000,00	\$ 1.120.000,00	\$ 840.000,00	\$ 560.000,00	\$ 280.000,00	\$ -
Equipo de Transporte	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00	\$ 38.000.000,00
Depreciación Acumulada		\$ (7.600.000,00)	\$ (15.200.000,00)	\$ (22.800.000,00)	\$ (30.400.000,00)	\$ (38.000.000,00)
Equipo de Transporte	\$ 38.000.000,00	\$ 30.400.000,00	\$ 22.800.000,00	\$ 15.200.000,00	\$ 7.600.000,00	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Depreciación Acumulada		\$ (666.666,67)	\$ (1.333.333,33)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)	\$ (2.000.000,00)
Equipo de Oficina	\$ 2.000.000,00	\$ 1.333.333,33	\$ 666.666,67	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>\$ 68.754.000,00</b>	<b>\$ 57.471.933,33</b>	<b>\$ 46.189.866,67</b>	<b>\$ 34.907.800,00</b>	<b>\$ 24.292.400,00</b>	<b>\$ 13.677.000,00</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 115.000.000,00</b>	<b>\$ 136.660.981,87</b>	<b>\$ 156.252.765,54</b>	<b>\$ 182.508.864,36</b>	<b>\$ 215.156.222,59</b>	<b>\$ 253.894.310,22</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 5.415.245,47	\$ 6.292.371,63	\$ 8.184.310,40	\$ 10.299.990,65	\$ 12.414.019,43
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 100.000.000,00</b>	<b>\$ 105.415.245,47</b>	<b>\$ 106.292.371,63</b>	<b>\$ 108.184.310,40</b>	<b>\$ 110.299.990,65</b>	<b>\$ 112.414.019,43</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 1.624.573,64	\$ 3.512.285,13	\$ 5.967.578,25	\$ 7.500.000,00
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 14.458.705,40	\$ 31.259.337,64	\$ 52.988.681,74	\$ 81.738.232,50
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 16.245.736,40	\$ 18.877.114,88	\$ 24.552.931,19	\$ 30.899.971,95	\$ 37.242.058,29
Revalorizacion patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15.000.000,00</b>	<b>\$ 31.245.736,40</b>	<b>\$ 49.960.393,92</b>	<b>\$ 74.324.553,96</b>	<b>\$ 104.856.231,94</b>	<b>\$ 141.480.290,79</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 115.000.000,00</b>	<b>\$ 136.660.981,87</b>	<b>\$ 156.252.765,54</b>	<b>\$ 182.508.864,36</b>	<b>\$ 215.156.222,59</b>	<b>\$ 253.894.310,22</b>



### 8.3.3. Estados de resultados

**Tabla 79. Estados de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 208.581.272,43	\$ 220.954.549,62	\$ 239.279.083,76	\$ 258.352.096,10	\$ 278.888.119,28
Devoluciones y rebajas en ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima, Mano de Obra	\$ 94.032.946,48	\$ 100.938.759,02	\$ 108.531.054,90	\$ 116.598.232,83	\$ 125.426.417,24
Depreciación	\$ 11.282.066,67	\$ 11.282.066,67	\$ 11.282.066,67	\$ 10.615.400,00	\$ 10.615.400,00
Otros Costos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 103.266.259,29</b>	<b>\$ 108.733.723,93</b>	<b>\$ 119.465.962,20</b>	<b>\$ 131.138.463,27</b>	<b>\$ 142.846.302,04</b>
Gasto de Ventas	\$ 9.750.000,00	\$ 9.100.000,00	\$ 9.464.000,00	\$ 9.842.560,00	\$ 10.236.262,40
Gastos de Administracion	\$ 71.855.277,42	\$ 74.464.237,43	\$ 77.264.720,61	\$ 80.095.940,67	\$ 82.953.961,92
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 21.660.981,87</b>	<b>\$ 25.169.486,50</b>	<b>\$ 32.737.241,59</b>	<b>\$ 41.199.962,60</b>	<b>\$ 49.656.077,72</b>
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 21.660.981,87	\$ 25.169.486,50	\$ 32.737.241,59	\$ 41.199.962,60	\$ 49.656.077,72
Impuesto renta +CREE	\$ 5.415.245,47	\$ 6.292.371,63	\$ 8.184.310,40	\$ 10.299.990,65	\$ 12.414.019,43
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>\$ 16.245.736,40</b>	<b>\$ 18.877.114,88</b>	<b>\$ 24.552.931,19</b>	<b>\$ 30.899.971,95</b>	<b>\$ 37.242.058,29</b>

Como se puede observar el ejercicio de ventas y producción desde el primer año muestra una utilidad de \$ 16.245.736,40, con tendencia creciente, esto muestra la viabilidad del proyecto dada la buena productividad y resultados del área de producción y ventas.

### 8.3.4. Presupuestos (costos)

**Tabla 80. Presupuestos de costos de producción**

	Año 1	Año 2	Año 3
Costo materia prima año	\$ 71.309.634,61	\$ 75.956.100,72	\$ 82.549.090,26
IVA	\$ 11.409.541,54	\$ 12.152.976,12	\$ 13.207.854,44
Costo total materia prima	\$ 82.719.176,15	\$ 88.109.076,83	\$ 95.756.944,70
Egreso de contado	\$ 82.719.176,15	\$ 88.109.076,83	\$ 95.756.944,70
Egreso de efectivo	\$ 82.719.176,15	\$ 88.109.076,83	\$ 95.756.944,70
Total cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -

**Tabla 81. Presupuesto de costos de Nómina**

Mano de obra	Año 1	Año 2	Año 3
Auxiliar de operativo 1	\$ 12.010.893	\$ 12.491.329	\$ 12.990.982
Auxiliar de operativo 2	\$ 12.010.893	\$ 12.491.329	\$ 12.990.982

Administración y ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Gerente	\$ 34.524.384	\$ 35.708.570	\$ 37.004.791
Vendedor - Transportador	\$ 12.010.893	\$ 12.422.867	\$ 12.873.817

<b>Total nomina</b>	\$ 70.557.064	\$ 73.114.096	\$ 75.860.573
---------------------	---------------	---------------	---------------

### 8.3.5. Proyecciones de Venta

**Tabla 82. Proyección de ventas del primer año: Mes a mes**

Periodo	Total ingresos mes	IVA mes	Total ingresos con IVA mes	Ingresos estimados efectivos
Mes 1	\$17.266.667	\$2.762.667	\$ 20.029.333	\$ 23.432.000
Mes 2	\$17.249.400	\$2.759.904	\$ 20.009.304	\$ 23.408.568
Mes 3	\$17.283.899	\$2.765.424	\$ 20.049.323	\$ 23.455.385
Mes 4	\$17.387.602	\$2.782.016	\$ 20.169.619	\$ 23.596.117
Mes 5	\$17.422.377	\$2.787.580	\$ 20.209.958	\$ 23.643.310
Mes 6	\$17.422.377	\$2.787.580	\$ 20.209.958	\$ 23.643.310
Mes 7	\$17.457.222	\$2.793.156	\$ 20.250.378	\$ 23.690.596
Mes 8	\$17.492.137	\$2.798.742	\$ 20.290.878	\$ 23.737.977
Mes 9	\$17.562.105	\$2.809.937	\$ 20.372.042	\$ 23.832.929
Mes 10	\$17.386.484	\$2.781.837	\$ 20.168.322	\$ 23.594.600

**Tabla 82. (Continuación)**

Mes 11	\$17.299.552	\$2.767.928	\$ 20.067.480	\$ 23.476.627
Mes 12	\$17.351.450	\$2.776.232	\$ 20.127.682	\$ 23.547.057
	<b>\$208.581.272</b>	<b>\$ 33.373.004</b>	<b>\$ 241.954.276</b>	<b>\$ 283.058.477</b>

**Tabla 83. Proyección de ventas para el segundo y tercer año: totalizados**

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3
Total ingresos mes	\$ 208.581.272	\$ 220.954.550	\$ 239.279.084
IVA mes	\$ 33.373.004	\$ 35.352.728	\$ 38.284.653
Total ingresos con IVA mes	\$ 241.954.276	\$ 256.307.278	\$ 277.563.737
Ingresos estimados efectivos	\$ 283.058.477	\$ 256.307.278	\$ 277.563.737

### 8.3.6. Evaluación del proyecto

Dado el análisis financiero llevado a cabo con el Simulador formulado por el fondo emprender del SENA, permite observar que la Tasa Interna de Retorno es de 20.58%, adicional el Valor actual neto (VAN) es de **\$34.718.398** con un periodo de recuperación de la inversión de 2.87 años.

**Tabla 84. Evaluación del proyecto**

Variables de análisis	
TIR (Tasa Interna de Retorno)	20.58%
VAN (Valor actual neto)	\$ 34.718.398
Periodo de recuperación de la inversión	2.87

### 8.3.7. Análisis de riesgo

Los riesgos se encuentran ligados a los factores externos variables del mercado, controles de calidad, nivel de servicio de proveedores, nuevas legislaciones para empresas procesadora de alimentos perecederos.

El mercado es susceptible de competidores que ofrecen productos apanados a muy bajo costo dado que no cumplen con las legislaciones y controles de calidad. Adicional se ha detectado que para que estos circulen solo requieren el registro INVIMA y después de que lo consiguen estos inician la circulación de los

productos sin un seguimiento al cumplimiento de las normas y de control sobre los ingredientes y calidad de la materia prima empleada para la fabricación de los mismos. Para la mitigación de estos riesgos Alimentos a su salud, propone un precio de venta promedio entre estos competidores y la competencia directa, reforzado con la propuesta valor de nuestros productos pensada en el mejoramiento continuo y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Los controles de calidad y la generación de nuevas legislaciones para empresas de productos perecederos puede resultar un riesgo dado que pueden causar y exigir un incremento en los costos indirectos de producción para cumplir con las mismas y mantener la calidad por la que se quiere que la marca sea conocida. Para esto alimentos a su salud, planea implementar desde sus inicio el concepto de manufactura esbelta la cuenta consiste en: “Varias herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere. Reducir desperdicios y mejorar las operaciones. La Manufactura Esbelta nació en Japón y fue concebida por los grandes gurús del Sistema de Producción Toyota: William Edward Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo, Eijy Toyota entre algunos.

Manufactura Esbelta proporciona a las compañías herramientas para sobrevivir en un mercado global que exige calidad más alta, entrega más rápida a más bajo precio y en la cantidad requerida. Específicamente, Manufactura Esbelta:

- Reduce la cadena de desperdicios dramáticamente
- Reduce el inventario y el espacio en el piso de producción
- Crea sistemas de producción más robustos
- Crea sistemas de entrega de materiales apropiados
- Mejora las distribuciones de planta para aumentar la flexibilidad”<sup>86</sup>

Con este modelo se garantizara una mayor flexibilidad para una fácil adaptación a los cambios exigidos por factores externos (legislaciones, normas de calidad) o factores internos (Nuevos controles de calidad)

Finalmente otro riesgo es el número inicial de proveedores con el que cuenta Alimentos a su salud, el cual es limitado. Dado esto es necesario a medida que crezca la demanda y la empresa como tal, se debe ampliar significativamente el número de proveedores con alto nivel de servicio, dado que estos son de suma importancia para la ejecución de los planes de producción expuestos anteriormente.

---

<sup>86</sup> Universidad autónoma de México. Departamento de ingeniería. Manufactura esbelta. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: [http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina\\_ingenieria/mecanica/mat/mat\\_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf](http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina_ingenieria/mecanica/mat/mat_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf).

## **9. MÓDULO ANÁLISIS DE IMPACTOS**

### **9.1. IMPACTO DE LA INNOVACIÓN PRESENTADA**

La innovación aportada por el presente proyecto renovará y romperá los paradigmas actuales sobre estos tipos de productos, dado que actualmente estos son una prohibición y limitante para consumidores que se encuentran con problemas gástricos, la innovación de implementar en el proceso productivo la linaza y el maní, aportará a estos consumidores probarla sin temor a uno. El sabor es único y mucho más llamativo que el que ya todos conocen.

### **9.2. IMPACTO ECONÓMICO**

Alimentos a su salud S.A.S tiene un impacto social, dado que generará nuevos empleos y buscará mediante el crecimiento de la compañía dar beneficios a sus empleados para que estos desarrollen sus competencias profesionales, con el fin de mejorar su calidad de vida y efectividad en las labores de la empresa.

### **9.3. IMPACTO SOCIAL**

Alimentos a su salud S.A.S impacta económicamente mediante la contribución por medio de las compras para la producción, esto permitirá aportar al fortalecimiento y crecimiento de otras empresas y su producción. Igualmente realiza un aporte a la economía del Valle del Cauca y de Colombia como una empresa innovadora y con proyección de crecimiento.

## **10. CONCLUSIONES**

El sector cárnico es altamente atractivo dada la alta producción de pollo y porcino en el país, factor que permite acceder a materias primas de calidad y a buen precio con el fin de producir productos competitivos.

El análisis financiero evidencia que el proyecto produce ganancias por encima de la rentabilidad esperada y se presenta como una excelente opción para invertir, se podría decir en otras palabras que la inversión inicial se recuperaría para el inversionista con unos “intereses” del 15.32%. El proyecto es rentable y sostenible en el corto plazo.

Para financiar el proyecto se requiere de 2 fuentes; capital propio o patrimonio por un Valor de \$10.000.000 de pesos, capital fondo emprender por el valor de \$100.000.000.

En el largo plazo el proyecto brinda grandes oportunidades y posibilidades para ampliar la gama de productos ofrecidos, se pueden crear líneas de acuerdo al público al que se quiere llegar, y sin duda alguna la calidad y competitividad de la empresa permitiría producir productos para exportación a precios competitivos.

Se puede aportar al desarrollo económico del país a través de la generación de empleos y transferencia tecnológica. Aspectos supremamente importantes en el sector, pues son estos los que brindan ventaja competitiva a través de eficiencia en costos y la calidad de los productos.

La producción limpia no solo contribuye con el cuidado del medio ambiente y de la salubridad de las personas, si no que brinda valor agregado a los productos y a su vez es percibido con el consumidor.

## BIBLIOGRAFIA

BALANKO D. Greg. Como preparar un plan de negocios exitoso. Gestión Empresarial y gerencial. Edición 2008. McGraw-Hill. ISBN: 9789701062982.

LA SALLE. Roger. Piensa en lo nuevo. Primera edición. Impresora Feriva S.A. ISBN: 9789584465696. 126 p.

KANAWATY. GEORGE. Introducción al estudio del trabajo. OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. 1996. 522 p. ISBN: 9789223071080

GAVIRIA. Alexander. Plan negocio para la creación de una empresa de confecciones de jeans que permite a los compradores diseñar y adquirir el jean por medio de una página web. 2009. 104 p. Trabajo de grado (Administrador de empresas). Universidad Javeriana. Ciencias económicas y administrativas. Programa: Administración de empresas.

SUATERNA H, Adriana C. Las frituras de los alimentos: pérdida y ganancia de nutrientes en los alimentos fritos. 2008. Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia. Disponible en Internet: <http://revinut.udea.edu.co/index.php/nutricion/article/viewFile/9367/8624>

Departamento administrativo y planeación. Cali en cifra 2013. [En línea]. Planeación, 2013. [Consultado: Septiembre 5 de 2014]. Disponible en internet. [http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali\\_en\\_Cifras/Caliencifras2013.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf).

PINO, Ernesto. El Perfil del tendero en Cali [En línea] [Consultado: Marzo 4 de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos14/perfil-cali/perfil-cali.shtml>.

Servinformación. Top 10 de los negocios que mueven la economía en Cali [En línea]. Bogotá DC: Sección de economía, 2014. [Consultado: Mayo 14 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.servinformacion.com/blog/?p=65>

Vanegas. L. Stella. Industria cárnica: saludable, rentable e innovadora [En línea]. En: Revista I Alimentos – para la industria de alimentos en Colombia. Gestión empresarial consumidor, Vol. 9. [Consultado: Marzo 8 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-23/innovacion-en-producto-6/industria-carnica-saludable-rentable-e-innovadora.htm>.

El Tiempo. Los tenderos de barrio son un estratégico canal de distribución de las grandes industrias. [En línea] Bogotá D.C.: Sección de economía, 2006. [Consultado: Marzo 1 de 2014] Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3175470>.

El portafolio. La industria gastronómica en Colombia sigue creciendo [En línea]. Bogotá DC: Sección de economía, 2011. [Consultado: Mayo 14 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/la-industria-gastronomica-colombia-sigue-creciendo>

<sup>1</sup>Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la Republica. Actividades económicas [En línea]. Bogotá DC: Sectores económicos, 2014. [Consultado: Agosto 28 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/principales-actividades-economicas-de.html#.U-1sYFYTEfs>

<sup>1</sup> Clasificación industrial e internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev.4 A.C. [En línea]. DANE, 2012. [Consultado: Agosto 28 de 2014]. Disponible en internet. [http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/CIIU\\_Rev4ac.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2012/Resoluciones/CIIU_Rev4ac.pdf).

<sup>1</sup> Cámara de comercio del oriente antioqueño. Alimentos y bebidas aportan índices positivos a la industria colombiana. [En línea]. [Consultado: Agosto 28 de 2014]. Disponible en internet. [http://www.ccoa.org.co/contenidos/actualidad/alimentos\\_y\\_bebidas\\_aportan\\_indices\\_positivos\\_a\\_la\\_industria\\_colombiana.php](http://www.ccoa.org.co/contenidos/actualidad/alimentos_y_bebidas_aportan_indices_positivos_a_la_industria_colombiana.php)

<sup>1</sup> Ministerio de comercio, industria y turismo. Informe industria mayo 2014. [En línea]. [Consultado: Agosto 28 de 2014]. Disponible en internet. <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=71339>.

Ministerio de comercio, industria y turismo. Informe industria mayo 2013. [En línea]. [Consultado: Agosto 29 de 2014]. Disponible en internet. <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=67749>.

Banco Davivienda. Coyuntura industrial regional – Primer trimestre de 2014. [En línea]. [Consultado: Agosto 29 de 2014]. Disponible en internet. <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/b7f73a87-cdc6-4a1d-adcf-2d32602bf216/Informe+Coyuntura+Regional+ITRIM+de+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=b7f73a87-cdc6-4a1d-adcf-2d32602bf216>.

Banco Davivienda. Coyuntura industrial regional – Segundo trimestre de 2013. [En línea]. [Consultado: Agosto 29 de 2014]. Disponible en internet. <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/3d24a2c2-14f6-4c23-968e-547b14ec2aaf/Informe+coyuntura+regional+2T-2013.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3d24a2c2-14f6-4c23-968e-547b14ec2aaf>.



Portafolio. Consumo de carnes creció 52 % en los últimos 10 años. [En línea]. Bogotá D.C.: Sección de negocios, 2013. [Consultado: Marzo 3 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-carne-los-ultimos-anos>.

Federación Nacional de Avicultores de Colombia. Programa de estudios económicos. Colombia [En línea]. Bogotá DC: Estadísticas FENAVI, 2014. [Consultado: Septiembre 3 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2160&Itemid=556](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=2160&Itemid=556)

Espectador. Colombianos comen más pollo que carne. [En línea]. Bogotá D.C.: Sección Actualidad, 2012. [Consultado: Septiembre 3 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.elspectador.com/noticias/actualidad/colombianos-comen-mas-pollo-carne-articulo-367799>.

Departamento nacional de planeación (DNP). Desarrollo empresarial cárnicos. [En línea]. Bogotá D.C. 2003. [Consultado: Septiembre 3 del 2014]. Disponible en internet: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Carnicos.pdf>.

El País. El Valle es la segunda región con mayor consumo de carne de cerdo en Colombia [En línea]. Santiago de Cali: Sección de economía, 2013. [Consultado: Marzo 3 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/valle-segunda-region-con-mayor-consumo-carne-cerdo-colombia>.

Legislación sanitaria: Curso de manipulación de alimentos en Colombia [En línea]. Bogotá D.C. 2013. [Consultado: Mayo 14 del 2014]. Disponible en internet <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

Una mirada descriptiva a las comunas de Cali. [En línea]. Santiago de Cali: Universidad Icesi, Departamento administrativo de planeación, 2007. [Consultado: Mayo 13 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una\\_mirada\\_descriptiva\\_a\\_las\\_comunas\\_de\\_cali.pdf](http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf)

La república. Los restaurantes atendieron 4,8% más clientes en 2013. [En línea]. Bogotá D.C, 2014. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.larepublica.co/los-restaurantes-atendieron-48-m%C3%A1s-clientes-en-2013-dice-acodres\\_150676](http://www.larepublica.co/los-restaurantes-atendieron-48-m%C3%A1s-clientes-en-2013-dice-acodres_150676).

Departamento administrativo nacional de estadística. Proyecciones de población. [En línea]. DANE. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en

internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>.

Departamento administrativo nacional de estadística. Censo 2005. [En línea]. DANE. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese\\_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usg=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw](https://www.dane.gov.co/files/eticos/cali/prese_cali.pps&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=1i4KVPfDLsXmoATZgoKoCg&ved=0CEUQFjAL&usg=AFQjCNFT0dinZMCMrCDeS8aTsjq69TavVw).

Mario Buenfil. Norma técnica métodos de proyección de población. [En línea]. Comisión nacional del agua. 1998. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.academia.edu/1471987/METODOS\\_de\\_PROYECCION\\_de\\_POBLACION](http://www.academia.edu/1471987/METODOS_de_PROYECCION_de_POBLACION)

Centro Europeo de empresas e innovación del principado de Asturias. Guía para la creación de empresas. Glosario. [En línea]. Asturias. España. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=6#M>.

SURA. Hábitos de consumo en Colombia. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.sura.com/blogs/mujeres/habitos-consumo-colombia.aspx>.

Academia. Muestreo no probabilístico. [En línea]. México D.C. [Consultado: Marzo 10 de 2015]. Disponible en internet: [http://www.academia.edu/6997845/MUESTREO\\_NO\\_PROBABILISTICO](http://www.academia.edu/6997845/MUESTREO_NO_PROBABILISTICO).

Kokoriko. Quienes somos. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.kokoriko.com.co/quienesmision.html>.

Portafolio. Kokoriko, adelante en estudios de mercado. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.portafolio.co/detalle\\_archivo/MAM-2915143](http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-2915143).

Ingredientes para milanesa de pollo [En línea]. Bogotá D.C.: Kokoriko, 2014. [Consultado: Marzo de 4 2014]. Disponible en internet <http://www.kokoriko.com.co/productoscongelados/milanesa.html>.

Ingredientes para filete de pollo apanado. [En línea]. Bogotá D.C.: Mr. Quick, 2014. [Consultado: Marzo de 4 2014]. Disponible en internet <http://quickandtastydecolombia.com.co/nuggets-de-pollo/>

El Espectador. Linaza: los beneficios de una semilla [En línea]. Bogotá D.C.: Sección vivir. [Consultado: Marzo 4 de 2014]. Disponible en internet

<http://www.elespectador.com/vivir/ellas/linazalos-beneficios-de-una-semilla-articulo-456051>.

La nota digital. Grandes sectores. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.lanotadigital.com/vademecum/big/productos-alimenticios/productos-carnicos>

Fondo nacional de la porcicultura. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.porcicol.org.co/porcicultores/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12&self=120&Itemid=102](http://www.porcicol.org.co/porcicultores/index.php?option=com_content&view=article&id=12&self=120&Itemid=102).

Federación Nacional de Avicultores de Colombia FENAVI. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.fenavi.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=369&Itemid=458](http://www.fenavi.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=369&Itemid=458)

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Quienes somos. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.andi.com.co/pages/quienes\\_somos/quehacemos.aspx](http://www.andi.com.co/pages/quienes_somos/quehacemos.aspx)

Revista I Alimentos – para la industria de alimentos en Colombia. El etiquetado de alimentos y el consumidor colombiano [en línea]. Medellín: Gestión empresarial consumidor. Edición 21. [Consultado: Marzo 8 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2011/edicion-21/especial-empaques-y-envases/el-etiquetado-de-alimentos-y-el-consumidor-colombiano.htm>

Ministerio de la protección social. Resolución 5109 de 2005. [en línea]. Bogotá, 2005. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: [http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion\\_minproteccion\\_5109\\_2005.htm](http://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minproteccion_5109_2005.htm).

ULMA GROUP. Envasado de productos cárnicos y embutido en bandeja termo sellada skin en atmósfera modificada. [en línea]. España. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.ulmapackaging.com/soluciones-de-enzasado/enzasado-perecedero/carnico/carne/enzasado-de-productos-carnicos-y-embutido-en-bandeja-termosellada-skin-en-atmosfera-modificada-map>.

Marketing en el siglo XXI. 5ª Edición. Capítulo 5. La distribución. Mercado y clientes. Universidad a distancia de Madrid. [en línea]. España - Madrid. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>.

Pymerang. Modelos de distribución - Tipos de distribución. [en línea]. España. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet.

<http://pymerang.com/logistica-y-supply-chain/logistica/distribucion/modelos-de-distribucion/397-modelos-de-distribucion/577-tipos-de-distribucion>.

Ministerio de transporte. Resolución N° 002505 de 2004. [en línea]. Bogotá D.C. 2004. [Consultado: Septiembre 4 de 2014]. Disponible en internet. [http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/62a23beb8fcc0f48032579dd0051f754/\\$FILE/Resolución%20N°%202505-2004.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/normasTecnicas.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/62a23beb8fcc0f48032579dd0051f754/$FILE/Resolución%20N°%202505-2004.pdf).

Crece negocios. Pronostico de ventas. [En línea]. [Consultado: Marzo 19 de 2015]. Disponible en internet. <http://www.crecenegocios.com/el-pronostico-de-ventas/>

<sup>1</sup> Grupo Bancolombia. Proyecciones de indicadores macroeconómicos. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 19 de 2015]. Disponible en internet. <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/sid/30991/2014060411393971.pdf>.

ESSEN. Estufas. [En línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.essen.com.co/estufa-jzh.html>.

CI Talsa. Balanzas. [En línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.citalsa.com/ciproducts/1/96#firstproduct>.

Refrimag. Cuartos fríos [En línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.refrimag.com/tipo-de-producto/cuartos-frios/item/235-cuarto-frio-modular-congelacion-carnes>

Grivan Ingeniería S.A. Cuarto frio. [En línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.cuartosfrios.com.co/venta-cuartos-frios-colombia.html>.

CI Talsa. Guantes para corte. [En línea]. Santiago de Cali. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.citalsa.com/ciproducts/1/123#firstproduct>.

La Voz de Houston. Sistema de control de inventario Push vs Pull. [En línea]. México. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet <http://pyme.lavoztx.com/sistema-de-control-de-inventario-push-vs-pull-5193.html>.

Cálculo de número de observaciones (Tamaño de la muestra). [En línea]. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/estudio-de-tiempos/c%C3%A1culo-del-n%C3%BAmero-de-observaciones/>

Moore V G. Medición del trabajo: Tiempo normal, tiempo estándar. [En línea]. Perú. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://ucvvirtual.edu.pe/campus/HDVirtual/700439803/Semana%2007/7000503345/Presentación%20E.T%20Sesión%2007.pdf>.

Decreto 6 de 2002. Alcaldía de Bogotá. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6005>.

INVIMA. Certificación para HACCP. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=950>

SENA. Fondo emprender. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>.

Ministerio de comercio, industria y turismo. Guía básica sociedad por acciones simplificada S.A.S. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: [http://www.bancoldex.com/documentos/2180\\_Guia\\_SAS-web.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf).

Congreso de la república. Ley 1258 de 2008. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1258\\_2008.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html).

Memprende. ¿Cuánto me cuesta crear una empresa en Colombia? [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/%C2%BFcu%C3%A1nto-me-cuesta-crear-una-empresa-en-colombia>.

Cámara de comercio de Medellín. ¿Cómo obtener un permiso y registro sanitario ante el INVIMA? [en línea]. Medellín. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/memorias/memorias-registro-nacional-INVIMA.pdf>.

INVIMA. Tarifas 2015. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: [https://www.invima.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=829&Itemid=256](https://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=829&Itemid=256)

INVIMA. Certificación para BPM. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=419>

INVIMA. Permiso sanitario. [en línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet: <http://www.suit.gov.co/VisorSUIT/index.jsf?FI=220>  
Universidad autónoma de México. Departamento de ingeniería. Manufactura esbelta. [En línea]. Bogotá D.C. [Consultado: Marzo 12 de 2015]. Disponible en internet:  
[http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina\\_ingenieria/mecanica/mat/mat\\_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf](http://olimpia.cuautitlan2.unam.mx/pagina_ingenieria/mecanica/mat/mat_mec/m4/manufactura%20esbelta.pdf).

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta realizada a la muestra definida para el segmento primario

1. Es usted alérgico a:
  - Carne de cerdo ( )
  - Carne de pollo ( )
  - Maní ( )
  - Linaza ( )
  - Ninguna ( )
2. Al momento de consumir chuletas apanadas usted prefiere:
  - Cerdo ( )
  - Pollo ( )
  - Los dos ( )
  - Ninguna ( )
3. Con que frecuencia compra usted chuleta apanada:
  - Una vez a la semana ( )
  - Dos veces a la semana ( )
  - Una vez al mes ( )
4. Que busca usted al adquirir una chuleta apanada de cerdo y/o de pollo
  - Calidad ( )
  - Precio ( )
  - Sabor ( )
  - Presentación ( )
5. Compra o consume usted productos apanados de:
  - Kokoriko ( )
  - Mr. Quick ( )
  - Otros ( )
  - Restaurantes ( )
  - Los que preparan en casa ( )
6. con que frecuencia consume usted chuletas en restaurantes
  - Una vez a la semana ( )
  - Dos veces a la semana ( )
  - De lunes viernes ( )
  - Solo los fines de semana ( )
  - Una vez al mes ( )
7. Cuando usted compra chuletas apanadas que cantidad compra:

- Una libra (450gr) ( )
  - Dos libras (900gr) ( )
  - Más de dos libras ( )
8. Que tiempo toma usted para consumir la chuleta apanada, después de comprarla:
- Un día ( )
  - Entre dos y cuatro días ( )
  - Más de cinco días ( )
  - Al mes ( )
  - Mas ( )
9. Cuál es el precio que usted paga por una chuleta apanada:
- \$5.000 libra (450gr) ( )
  - \$5.500 libra (450gr) ( )
  - \$6.000 libra (450gr) ( )
  - Entre \$7.000 y \$10.000 libra ( )
10. Compraría usted una carne de cerdo y/o pollo apanada utilizando linaza y maní, con el fin de fortalecer los nutrientes, aportar a la digestión y cuidar de su salud, sin afectar el sabor de la tradicional chuleta apanada de pollo y/o de cerdo :
- SI ( )
  - NO ( )



**Anexo B. Encuesta realizada a la muestra definida para el segmento secundario**

1. Como adquieren ustedes las chuletas apanadas para servir en los platos:

- Las preparan ustedes mismos ( )
- Las obtienen de un tercero ( )

**Si ustedes obtienen las chuletas apanadas de un tercero responder las preguntas 2, 3 y 4**

2. A qué precio compran la libra:

- Entre \$5.000 y 6.000 ( )
- Entre \$ 6.001 y 7.000 ( )
- Más de \$ 7.001 ( )

3. Que busca usted al adquirir una chuleta apanada de cerdo y/o de pollo

- Calidad ( )
- Precio ( )
- Sabor ( )
- Frescura ( )
- Tiempo de entrega ( )

4. El plazo para el pago de las chuletas apanadas para su restaurante es:

- Al momento de la entrega del producto ( )
- Después de dos días de la entrega del producto ( )
- Después de quince días de la entrega del producto ( )

5. Con que frecuencia compra usted chuleta apanada:

- Una vez a la semana ( )
- Dos veces a la semana ( )
- Los cinco días de la semana ( )
- Una vez al mes ( )

6. Que cantidad aproximada

- Entre 5 y 10 libras ( )
- Entre 10 y 20 libras ( )
- Más de 20 libras ( )

**Si ustedes preparan las chuletas apanadas responder las preguntas 7, 8 y 9**

7. Los costos aproximados para preparar una libra de chuleta apanada de cerdo y/o de pollo:

- Entre \$5.000 y 6.000 ( )

- Entre \$ 6.001 y 7.000 ( )
  - Más de \$ 7.001 ( )
8. Cuanto tiempo debe de invertir para la preparación de las chuletas apanadas de cerdo y/o de pollo:
- Media hora ( )
  - Una hora ( )
  - Dos horas ( )
9. Que cantidad frecuente preparar de chuletas apanadas:
- Entre 5 y 10 libras ( )
  - Entre 10 y 20 libras ( )
  - Más de 20 libras ( )
10. Compraría usted una carne de cerdo y/o pollo apanada utilizando linaza y maní, con el fin de fortalecer los nutrientes, aportar a la digestión, cuidar la salud de sus clientes sin afectar el sabor de la tradicional chuleta apanada de pollo y/o de cerdo y adicional se ajusta a su presupuesto de costos:
- SI ( )
  - NO ( )

### **Anexo C. Diseño de planta (Ver CD)**



Plano Planta.pdf

